

**CAP QOPM ADEMAR CARLOS PASCHOAL**

**A ATUAÇÃO DO PORTA-VOZ COMO FATOR DE PRESERVAÇÃO DA FIGURA  
DO COMANDANTE.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Planejamento e Controle da Segurança Pública em convênio com a Universidade Federal do Paraná, para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais PM 2008/2009.

Orientador Metodológico: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Sônia Maria Breda.

Orientador de Conteúdo: Cap. QOPM José da Silva Neto.

**CURITIBA**

**2009**

## **DEDICAÇÃO**

Dedico este trabalho à minha amada e querida esposa Lúcia Fernanda Picorelli Paschoal, que tanto tem me ensinado e que nos momentos difíceis sempre tem uma palavra de carinho, amizade e amor.

Pelo seu carinho, sua amizade, seu apoio, seu amor e compreensão dedicados durante o longo e sofrido período de meus estudos, por ser o meu único e exclusivo Porto Seguro. Por ter compreendido minha ausência nos momentos familiares, conduzindo de forma perfeita e exemplar, nosso lar, substituindo, em sua plenitude, as tarefas do pai, com firmeza e determinação, permitindo minha dedicação exclusiva à conclusão deste Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, o meu mais profundo e sincero Muito Obrigado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente, e sempre, a Deus todo Poderoso, por tudo.

Aos meus pais, irmãos, esposa e filhas.

À Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Sônia Breda e ao Cap. Silva Neto pelos valiosos ensinamentos que me transmitiram ao longo do curso e, principalmente, para desenvolver este trabalho.

Aos colegas de profissão, coordenadores da seção P/5 das unidades operacionais da Polícia Militar do Estado do Paraná, pela pronta resposta aos meus questionamentos.

Aos meus colegas de Curso do CAO, pelo incentivo, confiança e amizade.

Quem não se comunica, se estrumbica  
Abelardo Barbosa, **Chacrinha**

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>BPM</b>	- Batalhão de Polícia Militar
<b>CAO</b>	- Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
<b>Cap</b>	- Capitão
<b>Cel</b>	- Coronel
<b>CG</b>	- Comando-Geral
<b>CPC</b>	- Comando do Policiamento da Capital
<b>OPM</b>	- Organização Policial Militar
<b>P5</b>	- 5ª Seção de comunicação social das unidades
<b>PM</b>	- Policial-Militar
<b>PM5</b>	- 5ª Seção da Polícia Militar
<b>PMPR</b>	- Polícia Militar do Paraná
<b>CGC</b>	- Comitê de gerenciamento de crise
<b>Sr</b>	- Senhor
<b>Sra</b>	- Senhora
<b>TV</b>	- Televisão

## RESUMO

Discorre sobre a importância e necessidade da atuação do Porta-voz na instituição policial militar e, de se possuir um planejamento prévio de gerenciamento de crises, com procedimento definidos, no sentido de preservar a imagem e a reputação do Comandante e da Corporação Policial. É um trabalho por meio de um estudo bibliográfico dos principais conceitos sobre comunicação de massa, bem como, o posicionamento de renomados autores sobre gerenciamento de crise de imagem. Complementado o estudo por questionários com os profissionais de Segurança Pública que labutam no setor de comunicação social e de profissionais da mídia da cidade de Maringá. De resultado, foi confirmada a importância do porta-voz na atuação diária e na gestão de uma crise de imagem, e também, a existência de uma deficiência da instituição em profissionalizar seus integrantes em ferramentas de mídia training, propondo assim, a continuidade futura do diálogo entorno do assunto no sentido e na direção de criar uma “cultura preventiva” de comunicação de massa, a qual, inicialmente deve partir de um “*brainstorming*” para aproveitar as experiências vivenciadas internamente e delinear um verdadeiro “manual Policial Militar de relacionamento com os profissionais de comunicação social”, para o enfrentamento destas questões. Por derradeiro foi apresentado um caso ilustrativo que demonstra o sucesso de uma empresa com uma gestão adequada no gerenciamento de uma crise de imagem.

Palavras-chave: instituição policial, comunicação de massa, gerenciamento de Crises de Imagem, porta Voz.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 A BUSCA DA COMPREENSÃO, A DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 ENTENDENDO MELHOR O PROBLEMA, A JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 A COMUNICAÇÃO.....	17
2.1.1 O Papel da Linguagem .....	17
2.1.2 A Importância da Comunicação.....	17
2.1.3 Comunicação Jornalística.....	19
2.1.4 Comunicação em Tempo de Crise na PMPR.....	20
2.2 ESTADO DE CHOQUE INICIAL .....	24
2.3 COMITÊ DE GERENCIAMENTO CRISE (CGC).....	27
2.4 O PORTA - VOZ .....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
3.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.2 PÚBLICO-ALVO.....	37
3.3 AMOSTRA.....	37
3.4 INSTRUMENTO.....	38
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>39</b>
4.1 ENTREVISTAS.....	39
4.1.1 Entrevista com o Público Interno.....	39
4.1.2 Entrevista com o Público Externo.....	63
4.2 PRIMEIRA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	72
4.2.1 Público Interno.....	72
4.2.2 Público Externo.....	79
4.3 DISCUTINDO O TEMA, CRISE DE IMAGEM, COM ALICERCE NAS ENTREVISTAS E NA DOCTRINA DOMINANTE.....	84
4.4 CONCLUSÕES SOBRE AS ENTREVISTAS COM SUGESTÕES.....	86

<b>5 ESTOJOS DE CHÁ DA NATURA – UM CASO ILUSTRATIVO.....</b>	<b>89</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>98</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o cidadão vive a cada segundo, intenso bombardeiro de informações que muitas vezes acende conflitos, situações que são geradas pelo homem na eterna ansiedade natural, ao seu inconformismo e o seu permanente descontentamento interno. Essa dialética é sustentada e garantida pelas representações sociais que conhecemos como comunicação.

A comunicação é a mola que move a sociedade, ditando regras e comportamentos sociais de cada comunidade em determinado tempo e espaço. Com isto, a essência do ser está intimamente ligada aos meios da comunicação, que permeiam sua história. Em qualquer tempo e lugar, qualquer que seja a forma de vida.

O desenvolvimento, a tecnologia e a globalização que se conhece hoje, cheio de dilemas, mas também coalhados de concretização para a vida, desenvolveram-se graças à comunicação que iluminou a humanidade. Nessa conjuntura, à medida que avança o desenvolvimento da sociedade, o homem vai se amoldando à vida contemporânea, que exige, a cada momento, novas regras ou condutas necessárias e, por que não dizer, impostas.

Assim, notório é o poder da mídia, formidável veículo de transmissão dessas representações sociais, capaz de realizar grandes transformações nessa sociedade.

Ao encontro dos pensamentos anteriores, nasce a necessidade da Polícia Militar, agência de proteção e socorro da comunidade, a capacidade de gestão nqualificada do seu relacionamento com os órgãos de imprensa, como fator de eficiência e eficácia na divulgação correta das ações da corporação, auxiliando no cumprimento de sua missão fim.

Nesse contexto é que se insere o objeto desse trabalho: verificar a importância da atuação do porta-voz na preservação da figura do comandante.

As questões estudadas neste trabalho são: a atuação do porta-voz na preservação da figura do comandante imediato, diante de uma situação de crise de imagem e a postura que às vezes não se acomoda à resposta delineada pelo Comando Geral ou pela própria Secretaria de Segurança Pública, para

determinados temas; e o não cumprimento de normas ou ferramentas que disciplinam o trato com a imprensa, quer por desconhecimento, quer por descuido.

A hipótese levantada é a de que um agente preparado, conhecedor da doutrina de emprego do porta-voz, pode preservar a figura do comandante e da própria instituição, transformar um fato negativo em oportunidade de ganho de credibilidade da corporação.

O objetivo desta obra é caracterizar a importância e necessidade da figura do porta-voz no gerenciamento de crise de imagem; e desenvolver um roteiro para gestão da crise, sob a ótica da comunicação empresarial, que facilite o relacionamento entre o policial-militar (porta-voz) e o profissional de imprensa, evitando-se o possível surgimento de conflitos pessoais e/ou institucionais que, poderá desgastar essa relação e a própria imagem da corporação.

A justificativa para a escolha do tema decorre da ampla necessidade que a Instituição carece nesse aspecto de relacionamento com os meios de comunicação social, dedicando especial atenção ao papel do porta-voz como fator de melhorar o relacionamento com a mídia.

A metodologia empregada se baseia em pesquisas bibliográficas em livros, artigos e sites da internet, bem como aplicação de um questionário aberto aos oficiais que labutam na seção de comunicação social das OPM da PMPR, ou exercem a função de porta-vozes da instituição, bem como a dois (2) jornalistas dos principais canais de televisão da cidade de Maringá.

## 1.1 A BUSCA DA COMPREENSÃO, A DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A informação é o elemento fundamental para dar-se visibilidade e conhecimento público das ações e procedimentos, coletivos ou individuais, ou seja, de toda atividade gerada por uma organização. Para esse mister, a mídia sempre foi colocada no rol das prioridades, com primazia invulgar, tendo Leão XII<sup>1</sup> dito que “A ninguém passará despercebido quanta força possuem os jornais e outras

---

<sup>1</sup> OLIVEIRA, Paulo Gomes de, Formação Jornalística. Porto Alegre: Sulina, 1970, p. 35, Assuntos Cíveis ou Marketing, monografia Curso Superior de Polícia, julho – 1994, citando à página 13, fala do Papa Leão XII, apontando como fonte: Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda.

publicações congêntas, para o bem e para o mal, principalmente em nossos tempos”.

Ora, para se chegar à mídia, de forma eficaz, entende-se ser necessário o concurso de uma assessoria de imprensa qualificada.

Com base nesta premissa, o trabalho vai enfocar em especial a figura do porta-voz e da sua necessidade como elemento de ligação entre a Corporação e a mídia e, via de consequência, sua normalização com procedimentos eficazes que possa reverter uma crise de imagem.

Segundo Rondelli (2000):

A exposição dos fenômenos pela mídia ganha importância porque, por vezes aparentemente isolados, ao obterem ressonância fundam práticas e políticas outras que os extrapolam, não só denunciando aquele conflito imediato, mas fazendo emergir toda a situação social que o envolve. Tal situação, por sua vez, passa a ser enfocada a partir da emergência de um episódio particular de conflito amplificado pela mídia. Neste sentido, a mídia é um dos atores sociais com grande potencialidade de convocar os demais atores a um posicionamento, e o faz com grandes gestos dramáticos. (RONDELLI, 2000, p. 156).

Portanto, o comportamento da imprensa em uma situação de crise poderá ser fatal para a imagem da Polícia Militar. Por isso, nesses momentos o papel desempenhado pelos policiais-militares no relacionamento com os órgãos de comunicação será sempre fundamental, devendo existir uma relação de parceria<sup>2</sup>.

É necessária muita cautela para tratar de crises, já que uma atitude ou palavra impensada proferida à mídia pode comprometer a posição institucional e destruir, não só a imagem e o trabalho policial-militar, como também, alardear desnecessariamente a população.

Ao se prevenir contra o sensacionalismo que poderá ser gerado pela mídia, a Polícia Militar assegurará a continuidade de suas operações e serviços com a menor interrupção possível.

Uma resposta coerente e uniformizada no trato e no relacionamento com a imprensa poderá ser comparada a uma barreira de proteção, pois evitará que

---

<sup>2</sup> Adote essa idéia: PARCERIA. 1) Pode parecer “ absurdo “, mas muitas vezes o cliente é visto como alguém que “ atrapalha “, “ indesejável à rotina “, mais conveniente para os funcionários e a direção da Organização; 2) O discurso é ainda de que “ Eles “ é que tem que se ajustar ao que foi “pré estabelecido”. Diretriz nº. 17 da PMPR, 15 de Nov. de 2001. Diretriz sobre qualidade no atendimento e relações humanas na PMPR.

informações descontroladas circulem e prejudiquem a imagem institucional, de modo a impedir que ganhe uma abrangência além da realidade dos fatos.

Como então lidar com as crises de imagem que poderão significar “a grande oportunidade” para que a Polícia Militar depure valores e crie mecanismos internos que assegurem a sua sobrevivência por pior que venha a ser a tempestade?

O problema estudado neste trabalho é a importância do porta-voz na preservação da figura do comandante e da instituição policial. Com a devida normatização policial-militar específica que contenha um planejamento de comunicação, por meio de um agente preparado, capaz de fazer frente a uma crise de imagem e com a devida competência para agilizar a informação com fluidez junto à mídia antes, durante e depois da crise.

Isso possibilita erradicar a “improvisação” e criar uma “postura cultural corporativa”, buscando minimizar as dificuldades dos policiais-militares no relacionamento com os profissionais da imprensa e o desconhecimento da linha de resposta delineada pelo Comando da Corporação ou pela Secretaria de Segurança Pública.

A hipótese que foi levantada sobre a questão é a de que: a função do porta-voz é uma função extremamente complexa que não pode ser tratada de forma ingênua e que bem preparado o porta-voz pode preservar a figura do comandante e da instituição policial, podendo até inverter a crise de imagem para uma oportunidade de ganho de credibilidade corporativa. Para tanto, cabe perceber a necessidade do agente preparado para essa missão, bem como desenvolver um manual, com definições e conceitos básicos, com orientações padronizadas a respeito da “maneira de proceder do policial-militar em relação à mídia”, para que diante da necessidade de manifestação, o porta-voz possa atuar de forma eficiente e eficaz. Contribuindo assim para um gerenciamento adequado da comunicação de crise de imagem, promovendo o desenvolvimento de uma cultura de prevenção e fortalecendo os objetivos organizacionais traçados pelo Plano Estratégico do Comando-Geral da PMPR.

## 1.2 ENTENDENDO MELHOR O PROBLEMA, A JUSTIFICATIVA.

Segundo Berger e Luckmann (1995),<sup>3</sup> a eterna e contínua busca na redução dos índices de criminalidade têm sido um dos grandes desafios das sociedades organizadas. Neste sentido, a sociedade aparelhou o Estado de poderes para que este por meio das políticas públicas pudesse dar atendimento à pessoa e buscar sempre o desenvolvimento e a qualificação do cidadão, criando oportunidades, com melhores índices de educação o que vai decisivamente aumentar a riqueza lícita da população.

Por sua vez, o Estado cheio de limitações, utilizou do pensamento cartesiano e simplificou a resposta para população, idealizando órgãos prestadores de segurança pública.

Tais aparelhos que têm o encargo explícito de controle e redução dos índices de criminalidades passam atualmente por graves problemas de várias ordens, da falta de uma imagem institucional positiva à perda de autoridade junto a sua comunidade. Este problema viaja por diversos universos, atravessando aspectos que se avizinham pela falta de recursos financeiros a fatores menos perceptíveis como a mídia que trabalha para satisfazer interesses outros, distintos muitas vezes da utilidade pública e que pode em determinado momento aumentar a sensação de insegurança dessa comunidade.

Nesse contexto, à medida que o homem vai se adequando à vida moderna percebe-se que novas exigências são impostas. Dessa feita, é importante mensurar o fator imprensa, com sua velocidade na transmissão das informações e sua capacidade de realizar grandes transformações, benéficas e até nem tão benéficas para a sociedade que obriga as empresas e instituições à busca de novas estratégias, para que possam sobrevir e permanecer em crescente evolução, acompanhando o ambiente externo com suas fases de turbulência e competitividades.

Entende-se que o papel da imprensa no regime democrático é de virtual valor e inequívoca importância. Acontecimentos recentes na política, na economia,

---

<sup>3</sup> Berger, Peter. Luckmann, Thomas. **A Construção Social da realidade**. Tratado de Sociologia do Conhecimento. Petrópolis (RJ): Vozes. 1995.

na iniciativa privada, por exemplo, demonstram o poder da imprensa e a necessidade de jamais esquecer que o público quer ser informado.

Daí, a necessidade da Polícia Militar, Instituição que tem como finalidades precípuas “Servir e Proteger”, fortalecer a qualidade dos contatos com os órgãos de imprensa.

Nesta contextualização percebe-se que o relacionamento e os contatos da Polícia Militar com a imprensa tem sido cíclico, alternando bons e maus momentos. Por isso, e por entender que os veículos de comunicação são imprescindíveis para se levar à sociedade a imagem de uma instituição que atua 24 horas por dia, ininterruptamente, as energias devem ser focadas, continuamente, no aperfeiçoamento desses contatos e relações.

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Constitui objetivo geral caracterizar a importância e a necessidade da atuação do porta-voz na comunicação diária e no gerenciamento profissional nas crises de imagem, como forma de preservação da figura do Comandante e da instituição Policial Militar.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar a importância e a necessidade da existência de um porta-voz na corporação policial;
- b. Discutir a necessidade do treinamento do Público Interno, na técnica de moderna de comunicação de massa;
- c. Indicar caminhos, procedimentos e medidas apropriadas e eficazes no trato diário do porta-voz com a mídia, reunidos num manual/roteiro policial-militar

que estabeleça mecanismos básicos de abordagem comunicacional para essas situações contingenciais imediatamente após a sua ocorrência;

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A COMUNICAÇÃO

#### 2.1.1 O Papel da Linguagem

A comunicação interpessoal é fundamental para a construção das representações sociais. Assim, podemos afirmar que a linguagem é sua principal forma de consolidação. Para Berger e Luckmann (1995), “a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente” (BERGER, LUCKMANN, 1995, p.35).

É principalmente pela linguagem que os elementos dessa vida ganham significação. “A linguagem é capaz de se tornar o repositório objetivo de vastas acumulações de significados e experiências, que pode então preservar no tempo e transmitir às gerações seguintes” (Ibidem, 1995, p.57).

Ao falar, o que articulamos se torna mais tangível, assim as palavras se tornam real e palpável pela linguagem. “Por meio da linguagem um mundo inteiro pode ser atualizado a qualquer momento” (BERGER, LUCKMANN, 1995, p.60).

#### 2.1.2 A Importância da Comunicação

A comunicação entre as pessoas tem ganhado um grande destaque no cenário nacional e internacional, sendo pauta de reuniões dos dirigentes das organizações públicas e privadas.

A propagação de dados e informações e os avanços na tecnologia estão modificando rapidamente a sociedade e os ambientes de trabalho, transformando, nas pessoas, os pensamentos e alterando velhos comportamentos. Tais fatos constituem em verdadeiras barreiras para as empresas e instituições que



necessitam agir rapidamente e de forma planejada, com estratégias dinâmicas que possam tornar eficaz e eficiente suas comunicações junto a esta comunidade que a cada dia se torna mais exigente.

Hoje, o sucesso de uma organização não está apenas na qualidade dos produtos ou serviços prestados pela empresa ou instituição<sup>4</sup>, mas também, pela habilidade de comunicação que disponha tanto internamente, envolvendo efetivamente a alta administração aos nobres funcionários chãos de fábrica, bem como sua comunicação com o público externo<sup>5</sup>.

No enxergar de Costa (1992, p. 52):

Comunicação é definida como o intercâmbio de experiências, em sentido amplo, incluindo todos os comportamentos pelos quais uma pessoa pode afetar outra. Ao comunicar, estamos tentando estabelecer um campo comum de experiência, transmitir informações, idéias, trocar impressões, solucionar problemas.

Já para o autor Penteado (1993, p. 24), Comunicação Social é o “compartilhar elementos de comportamento ou modos de vida, pela existência de um conjunto de regras”.

Já Berlo, trabalha com uma visão de ação e reação, a qual entende a comunicação “como sendo um processo por meio do qual um indivíduo suscita resposta de outro indivíduo, ou seja, dirige um estímulo que visa favorecer uma alteração no receptor por forma a suscitar uma resposta” (BERLO, 1997, p. 36).

Diante de tais afirmações fica uma pergunta, como esta a comunicação entre a Polícia Militar, os órgãos de imprensa<sup>6</sup> e a comunidade?

<sup>4</sup> O mundo gira em uma velocidade incrível, e exige de todos o aperfeiçoamento técnico profissional e pessoal de cada um de nós. A resposta para todo esse cenário em mudança é única: “Qualidade na prestação de serviços”, através do atendimento, numa fusão, que vai além do ato de atender. Requer o comprometimento e capacidade de solucionar os problemas, priorizando a satisfação do cliente. Diretriz nº. 17 da PMPR, 15 de Nov. de 2001. Diretriz sobre qualidade no atendimento e relações humanas na PMPR.

<sup>5</sup> Público Externo: é o público formado pela comunidade onde a Instituição atua. Público Interno: é o público que comporta os funcionários de todos os níveis de uma Instituição e seus familiares. Diretriz nº. 010/EM-3ª. Seção. 08 Dez. 2.003.

<sup>6</sup> Imprensa: em sentido abrangente, devem ser entendidos como imprensa todos os órgãos de comunicação de massa (jornais, revistas, emissoras de rádio, televisão e cinema), além dos profissionais que executam essas atividades.

Em verdade, existe uma afirmação oficial, diretriz n 01 de 18 de nov. de 1991, que adverte alertando a dimensão da resposta ao quesito.

Aliada a esta situação, observa-se também a existência de uma **insatisfação por parte dos profissionais de Comunicação Social** consoante ao decréscimo na colaboração continuada e harmônica, por parte da Polícia Militar, **no fornecimento de dados sobre fatos e ocorrências**, obstando, por vezes, a difusão desembaraçada dos acontecimentos, (GN).

Assim, com uma comunicação adequada, existindo uma contínua troca de informações que possibilite a sua completa integração da organização com todos os seguimentos e a sociedade, a instituição pode adquirir maior credibilidade e trabalhar de forma mais tranqüilidade junto a sua comunidade.

### 2.1.3 Comunicação Jornalística

É normal as pessoas olharem as informações de forma a generalizar, buscando compreender tais informações conforme suas experiências de vida e capacidade cognitiva. O senso comum é natural e potencialmente compreensível por todos, contudo existem várias formas de linguagem entre grupos distintos, que vão de sistema complexo, utilizados por técnicos, médicos, advogados a outros mais comuns, que são praticados por grupos de adolescentes, os quais, cada um em seu universo, inventa em seu leito formas de se expressar. Cada orbe deste é limitado apenas pela criatividade do grupo. A expectativa dos profissionais da mídia<sup>7</sup> é criar fórmulas de linguagem jornalística que trabalhe fortemente no sentido de ultrapassar tais barreiras semânticas familiarizadas as diversidades humanas.

A diretriz nº. 15 da Polícia Militar do Estado do Paraná, que trata sobre qualidade no atendimento de relações humanas na PMPR, de 15 dez de 2001,

<sup>7</sup> Mídia: são os meios de comunicação, seus veículos e também a área técnica da propaganda relacionada com a comercialização e veiculação de comerciais. Diretriz nº. 010/EM-3ª. Seção. 08 Dez. 2.003.

A Mídia é uma atividade que envolve vários processos ligados ao uso de meios de comunicação para a divulgação de uma mensagem publicitária. Estes processos envolvem técnicas específicas e talento criativo para fazer que estes meios sejam utilizados efizcamente. Site Wappy, o Bog da Socialize, Mídia Sociais. Markenting e Publicidade Disponível em: <<http://wappyblog.blogspot.com/2008/05/mdia-conceitos-bsicos.html>>. Acessado em 26.10.2009.

descreve tal fenômeno, que deve ser considerado, é que da uma noção mais sistêmica e complexa sobre as “barreiras na comunicação” que deve ser superadas:

1) Barreiras na comunicação

a) Uma experiência que todos enfrentam com frequência, é a de dizermos coisas que são interpretadas, de maneira diferente da que tencionamos. O problema básico em comunicação, é que o significado realmente captado por uma pessoa, pode não ser aquele que o emissor quis transmitir;

b) Nossas necessidades e experiências, tendem a colorir algumas coisas que vemos e ouvimos, e a enegrecer outras. Quando a comunicação se estabelece mal, ou não se realiza entre pessoas, nós dizemos que há uma “barreira”.

O profissional de mídia<sup>8</sup> tem este grande desafio de traduzir a esta comunidade as informações, que muitas vezes são específicas, especializadas e bastante complexas, em nota rápidas claras e concisas. O profissional deve construir uma habilidade de se relacionar com a percepção coletiva de forma óbvia buscando sempre o mais relevante. Para esse feito, exercita uma linguagem jornalística que possa ser compreendido pelo maior número possível de receptores e que seja, ao mesmo tempo, dialética, podendo traduzir em seu corpo a simplicidade com a complexidade exigida pelo assunto. Ou seja, deve ser vista, compreendida e assimilada pela grande massa que tiver acesso ao informe independentemente da diversidade de pessoas.

O professor João Carlos Correia, com o trabalho Estranheza e Referência diz que o jornalista tenta com uma linguagem própria aproximar e ao mesmo tempo chamar a atenção do cidadão entre as diversas realidades complexas existentes com o simples cotidiano do homem. Segundo Correia, a linguagem jornalística consegue transitar entre realidades múltiplas dotadas de racionalidades específicas e de modelos cognitivos diversos e criar uma identidade universal.

---

<sup>8</sup> Jornalista: é o profissional que exerce, habitualmente e de forma remunerada, as atividades de imprensa, que lhe são privativas e definidas em lei. Diretriz n 10 da PMPR, 08 Dez. 2003. Comunicação Social.

O profissional de mídia é, além de outras particularidades, o responsável direto pelo sucesso daquele que representa, ou seja, o propulsor da satisfação do anunciante. É ele que executa todo o planejamento para que o público alvo do anunciante seja alcançado por intermédio da veiculação de uma mensagem criada para tal finalidade. Site Wappy, o Bog da Socialize, Mídia Sociais. Marketing e Publicidade Disponível em: <<http://wappyblog.blogspot.com/2008/05/mdia-conceitos-bsicos.html>>. Acessado em 26.10.2009.

Para Correia, o profissional de mídia, que trabalha na atividade jornalística,<sup>9</sup> é cosmopolita. Diz o autor que tantos os reportes, como o jornalistas, editores e proprietários, têm trabalhado com enormes preocupações no sentido de elaborar um produto “isento de complexidades, que conforme as tipificações socialmente aceitas no mundo da vida quotidiano” (CORREIA, 2007, p.14). Contudo, existem barreiras que dificultam tais avanços que podem ser relacionadas da imperativa concorrência cada vez mais aguerrida ao desejo de responder às audiências, liderando o mercado.

Assim, os profissionais trabalham a linguagem jornalística de forma sistêmica e o mesmo tempo bombardeado por fatores externos. Segundo Correia, tal situação tende a modificar o real. Vejamos seu raciocínio: “a informações noticiosas estão longe de se reduzirem a um retrato do mundo” (CORREIA, 2007, p.14). O autor sem medo de críticas afirma: “Em vez dos percursos lineares, unívocos e incontestáveis, chamam a atenção para caminhos estreitos e árduos onde fluem possibilidades erráticas, mal definidas, “estranhos” inclassificáveis que emergem no actual contexto de fragmentação da sociedade e do espaço público” (idem, p14).

Segundo o autor: “é fácil descortinar articulações entre as formas de pensar a sociedade e analisar as identidades” (idem, 2007, p.01). Assim, o campo jornalístico naturalmente acompanha e dita sua força coesiva no “sujeito consumidor passivo” um recurso simbólico com um considerável impacto no reforço e até na construção das identidades. Afirma o autor que: “é impossível negar a importância da linguagem jornalística na formação das concepções do mundo, na construção dos consenso sociais, na percepção dos desafios inerentes ao ambiente social envolvente, na criação de espaços de estabilidade e segurança, na determinação da experiência identitária” (CORREIA, 2007, p.01).

Ainda nesta linha de raciocínio e, para confirmar tais distorções, existe a diretriz n 01 de 18 de nov. de 1991, procedimentos para o relacionamento entre a polícia militar do Paraná e a imprensa, que na descrição do item “situação” traz em seu bojo que:

---

<sup>9</sup> As atividades jornalísticas podem se desenvolver em 07 (sete) campos distintos: a. os jornais; b. as revistas; c. os boletins; d. agência de notícias; e. jornalismo eletrônico (rádio e tv); f. cine jornalismo; g. divulgação. Breviário de relações públicas da PMPR. Diretriz n 01 de 18 11 1991.

Assim, são observados os seguintes aspectos relativos às reações havidas com respeito as ações policiais:

- a. interpretação errônea por parte do público alvo das ações;
- b. desvirtuamento dos fatos por parte do representante da imprensa, intencional ou involuntariamente, pelo desconhecimento de sua ação de mantenedora da Ordem Pública; a natureza antipática de algumas ações do policiamento ostensivo, mais particularmente as de caráter repressivo, levadas a efeito para se evitar o desenrolar de ações contrárias às leis vigentes.

Também trata sobre tal assertiva a diretriz nº. 10 da PMPR, 08 Dez. 2003. Comunicação Social, que sobre o item imprensa descreve:

Muitas vezes a divulgação do trabalho da Polícia Militar não ocorre da maneira desejada, **dando oportunidade à imprensa para especulações distorcidas, (GN).**

#### 2.1.4 Comunicação em Tempo de Crise na PMPR

É notório que toda empresa ou instituição, por mais sólida e competente que seja, não está imune a uma crise de imagem<sup>10</sup>. Diante desta afirmação, Imagine-se a situação da Polícia Militar, instituição pública e que atua diretamente na lida de conflitos e dramas da comunidade.

A realidade da Polícia Militar da Paraná (PMPR) é bastante difícil, diariamente está tangenciando uma crise de imagem; apesar disso, existem modernamente regras e técnicas para gerir uma crise de imagem, fato que apesar de bastante discutido "*intra corporis*" pelos gestores da segurança pública, não se percebe na prática diária o uso dessas ferramentas.

<sup>10</sup> Crise. Acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo e o inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crime envolvendo a empresa ou seus empregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de cliente ou fatos semelhantes (FORNI, 2003: 373).

Crise de imagem. A melhor definição é de que a crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação. ROSA, M. A síndrome de Aquiles. São Paulo: Gente, 2001.

Diante dessas afirmações, a primeira questão posta à prova é, do ponto de vista da comunicação, que acontecimento ou notícias podem ser tão impactantes a ponto de desgastar a imagem da Polícia Militar do Estado do Paraná<sup>11</sup>?

Em resposta a esse quesito temos Lopes (2000, p. 67) que assevera: “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” tem potencial para deflagrar uma crise de imagem. Nesse mesmo esteio temos também Mitroff (2000, p. 33), para quem uma crise é algo que “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”. Dependendo da dimensão, uma matéria explosiva acaba por comprometer os negócios e realmente ameaçar as estruturas corporativas sólidas e tradicionais. A publicação tanto pode ser o estopim, com a pólvora que irá destruir a reputação ao longo do tempo.

Precisa ser entendido que uma crise não ocorre simplesmente de grandes calamidades ou eventos de ampla repercussão. Atualmente, boatos, fofocas ou mentiras podem, conforme o caso, provocar uma avalanche de problemas a uma instituição; o fato pode assumir uma dimensão jamais imaginada pelos gestores e até mesmo pela pessoa que a formulou. Tudo isto só é possível somado a ações iniciais, quando mal administradas, inexperiência ou precipitação do responsável do gerenciamento da situação.

Fica clara tal assertiva observando o comentário do jornalista Ryszard Kapuscinski (RAMONET, 2001, p. 25):

Outrora a veracidade de uma notícia representava seu maior valor. Nos dias de hoje, o redator-chefe ou diretor de um jornal não perguntam mais se uma informação é verdadeira, mas se ela é interessante. Se for constatado que ela não é interessante, não é publicada.

Diante da exposição fica cristalino que uma crise de imagem pode ser inevitável, todavia, podemos transformar um colapso em uma grande chance de ganho de credibilidade e confiança da população. Basta, para tanto, exercitar alguns princípios, normas de condutas e ações proativas que poderão reverter fatos graves e até transformar em oportunidade.

---

<sup>11</sup> a) Segundo Hebe Wey, “a empresa que reconhece a importância de sua imagem institucional adota a filosofia de relações públicas como parte de sua própria filosofia administrativa, procurando levar em conta as repercussões junto à opinião pública de suas atitudes”; e

b) Desta forma, deve-se partir da hipótese fundamental de que a verdadeira imagem da Instituição deve ser revelada, bem como sua contribuição eficaz para a comunidade com que se relaciona, tendo sempre a informação como objeto essencial. Diretriz n 10 da PMPR, 08 Dez. 2003. Comunicação Social.

## 2.2 ESTADO DE CHOQUE INICIAL

As primeiras horas de um colapso moral são cruciais para o desenvolvimento e resultado final de uma crise de imagem. Nesse momento, existe a tendência de aflorar um pânico nas lideranças da empresa ou instituição. Muitos partem para medidas que carecem de reflexão, fato que pode ser o fermento do processo instalado.

É normal gestores orquestrarem ações mirabolantes para abafar ou reverter o impacto causado na imagem de sua organização. Tais ações partem de um simples comportamento de omissão, “fingir de morto”, como se não tivesse nada a ver com o caso, até ações mais drásticas como publicar nota paga, sem a devida avaliação, intimidar diretor do jornal ou jornalistas e até posturas radicais e insanas tais como, imaginar-se o próprio detetive “sherlok holmes” buscando descobrir o responsável pelo vazamento das informações que transformaram o “céu de brigadeiro” em “tempestade do deserto” e destruir, assim que possível, o responsável por tal ato.

Todavia, a primeira reação adequada, conforme a doutrina nacional e internacional, das organizações frente a uma situação iminente de crise de imagem é assumir o controle dos fatos. Tem que existir um mover no sentido de rapidamente buscar as informações e tratá-las em conjunto com a área de comunicação da instituição, desenvolvendo resposta plausível e convincente à imprensa. É claro que mesmo tendo uma versão ideal para ser apresentada à imprensa, isto por si só, não significa que será publicada integralmente pelos órgãos de comunicação, mas já é um bom começo.

Outro aspecto importante no momento de gerenciar uma crise de imagem e manter a calma durante todo o processo, cabe salientar, o reporter possui informações sobre um fato, ou uma denúncia grave, com isto, o gestor deve tentar responder a essas perguntas: primeiramente, tem procedência a informação? Sendo verdade, efetivamente o que o jornalista sabe? Será que sabe tudo sobre o assunto? Segundo Rosa (2003, p.71), “é muito comum o repórter ter apenas indícios e querer aprofundar o tema”. Assim, devemos manter a calma e buscar controlar os acontecimentos acompanhando a apuração jornalística, sabendo o estágio da matéria, as fontes consultadas, a versão e a dimensão dos estragos da denúncia.

Utilizando os ensinamentos do mestre Rosa (2001, p. 99), que afirma: “para quem está no centro de uma crise, perder a iniciativa logo que ela eclode pode significar a perda de todo o processo”. É comum, por vários motivos que transitam da inexperiência à precipitação, que os gestores pratiquem inúmeros erros no início da crise, muitos tentam desqualificar o repórter, ficam irritados com a situação, não da resposta ou deixa para outro dia, menospreza o assunto, acham que aquilo não vai dar em nada. Às vezes, tais posturas são inconscientes por parte dos gestores, outras vezes não, afloram por motivos que circundam o menosprezo pela pessoa do jornalista, pelo adiantado da hora, fora do expediente, pela dificuldade em falar sobre o tema ou simplesmente por não terem conhecimento sobre as ferramentas de gestão. O certo é que tudo isto é errado e pode aumentar os estragos na instituição. Na verdade, o momento deve ser de outra postura, a qual seja, cautela, respeito aos envolvidos, verdade, humildade, prudência nas palavras e profissionalismo.

A própria diretriz nº. 01 de 18 de nov. de 1991, alerta que a postura corporativa deve ser pautada sempre de forma a respeitar e ser ético e verdadeiro:

O entrosamento entre jornalistas, repórteres, comentaristas e a polícia Militar deve ser pautado pelo respeito mútuo, onde a Ética e a Verdade estarão sempre em primeiro lugar. A crítica construtiva será bem-vinda, pois ela é a mais alta expressão da democracia; é a arte de comentar os méritos e os deméritos de qualquer instituição. As críticas devem ser respeitadas e assimiladas, quando realizadas de forma inteligente e responsável, sendo de extrema utilidade no aperfeiçoamento da Corporação.

A empresa que perdeu a tranquilidade por falta de ações proativas, no sentido de evitar a crise, deverá agora assumir um papel mais dinâmico tomando a frente da mídia e controlando as informações e avaliar os resultados em tempo real. Este comportamento deve ser de forma moral e ética, conforme dita o escritor e jornalista Corrado (1994, p.150), “contar tudo e depressa”, adotando uma postura amadurecida, realista e profissional, sem tentar minimizar os fatos, mas dando a importância exigida pelas informações, o que pode, segundo o autor, neutralizar ou esvaziar a crise que se avoluma.

Outro detalhe importante nesse sentido é a qualidade da resposta que deve ser clara e convincente, trazida por um agente competente de forma ágil e que possa esclarecer as dúvidas do repórter quanto ao fato e quanto à empresa.



Veja as explanações do Chaparro (1996, p. 152) sobre o tema: “a falta de resposta transforma a pergunta em conteúdo principal, e esta já é razão suficiente para a recomendação. Mas não basta responder: exige-se resposta suficiente, direta, sincera, convincente e facilitadora do trabalho do repórter”.

Também, a rápida combinação dos conceitos de transparência e profissionalismo no início da crise é uma miscelânea fantástica para transformar um dilúvio em uma possível oportunidade de ganho de credibilidade pela instituição.

Veja o exemplo de gerenciamento realizado pela empresa Pepsi<sup>12</sup>:

A Pepsi recebeu a notícia pela TV de que “um consumidor havia encontrado uma seringa numa lata de Diet Pepsi. A empresa implantou um plano de resposta a crises, que, por mais de dez anos, foi testado e aperfeiçoado. Apesar de o episódio ter tomado uma dimensão nacional, o esquema de investigação, divulgação de relatórios, entrevista, vídeos de fábricas, call center para qualquer cliente, informativos para as fábricas e a aparição na TV do próprio presidente acabaram com a crise em uma semana, revertendo em ganho de imagem para a empresa.

Corrado em seu livro, a força da comunicação, há três grandes estratégias ou maneiras para encarar uma crise de imagem: “não fazer nada; reagir apenas quando algo acontece; ou ser pró-ativo.” Corrado, (1994, p.163). De acordo com autor, as duas primeiras são totalmente desaconselhadas, perigosas e arriscadas no ponto de vista de gerenciamento de crise. Somente a terceira seria uma alternativa a ser seguida.

Neste mesmo entendimento, Doty (1999, p. 256) afirma que:

dizer tudo de uma vez é uma tática que atinge vários objetivos. Primeiro, você reduz a duração da cobertura: sai tudo na primeira notícias, restando pouco ou nada a ser acrescentado no dia seguinte. Segundo, reduz o temor criado na mente dos leitores: todo mundo sabe que, quando menos se conhece de uma situação perigosa, mais medo se tem. Finalmente. Dizer logo tudo o que há para dizer faz sua empresa ser vista da maneira mais favorável possível em circunstâncias difíceis.

---

<sup>12</sup>. KEMPNER, M. **Como lidar com a imprensa numa crise**. HSM Management, São Paulo, n. 1, p. 112, mar./abr. 1997.

## 2.3 COMITÊ DE GERENCIAMENTO CRISE (CGC)

Já está consolidada na doutrina e nas grandes empresas do mercado a criação do comitê de gerenciamento de crise<sup>13</sup>, que é um grupo de pessoas ligadas à direção da instituição, com algum poder de decisão, convocados de imediato ao acontecimento de algum episódio que possa deflagrar uma crise de imagem.

A estrutura desses comitês não é rígida, com forma padrão, pode variar de empresa para empresa, o ramo de atuação da instituição e conforme a grandeza ou característica da crise que se avizinha. Contudo, basicamente os comitês possuem em sua forma pessoas ligadas a áreas jurídicas, atendimento ao público, o setor diretamente envolvido com a crise e os profissionais de comunicação.

Corrado (1994, p.189) define essa estrutura do comitê basicamente em três seguimentos: altos executivos, grupos de apoio (técnicos e gerentes) e profissionais de comunicação.

Também Rosa (2003, p. 321) afirma que tal estrutura não pode ser excessivamente burocratizada, pois necessita contar com ferramentas como agilidade, flexibilidade, adaptação para fazer frente à dinâmica das crises de imagem.

Na PMPR esse comitê deve adaptar a doutrina vigente com os aspectos legais intrínsecos da corporação, pois a responsabilidade dos resultados do policiamento é inerente do comandante. Diretriz nº. 01 de 18 de nov. de 1991. Procedimentos para o relacionamento entre a polícia militar do Paraná e a imprensa.

A manifestação em nome da Corporação é prerrogativa exclusiva do Comandante Geral ressalvado os casos em que, eventualmente, haja delegação oficial para tal procedimento.

b) Os Comandantes do CPI, CPC e CCB, e seus Comandantes subordinados, poderão manifestarem-se sobre assuntos locais, restringindo-se ao desempenho operacional de suas Unidades, vedando-se o pronunciamento em assuntos considerados sigilosos, análises sobre o desempenho de autoridades constituídas ou de instituições, pronunciamentos de cunho político-partidário, bem como aqueles que não observem os parâmetros da hierarquia e disciplina.

<sup>13</sup> Comitê de gerenciamento de crise, a prática começou com os americanos, na década de 80, a partir do que aconteceu com a *Exxon*, no vazamento de óleo na costa do Alasca, e com a *Johnson & Johnson*, no caso do envenenamento do *Tylenol*. Para administrar situações críticas, as empresas instituíram comitês de crise, grupo de pessoas ligado à diretoria, com poder de decisão, acionados tão logo ocorra algum acontecimento capaz de ameaçar a imagem da empresa ou provocar repercussão negativa na opinião pública (FORNI, 2003: 374).

Este comitê de gerenciamento de crise (CGC) deve alternar-se entre virtual e ativo, no qual, seus integrantes possam dedicar uma parcela de tempo e energia para imaginar quais as melhores reações possíveis a crises prováveis. Tais pessoas trabalham paralelamente as suas funções principais, contudo, jamais deve ser extinto o CGC, pois existem várias missões a serem estabelecidas no dia-a-dia da corporação.

O comitê tem funções de sistematizar treinamento dos funcionários para o enfrentamento de tais situações, avaliar e estudar casos de crise, identificando acertos e erros, auditar os produtos e serviços, a fim de evitar ou detectar previamente a crise.

Entre as missões estratégicas de CGC, três se destacam, conforme Rosa:

- 1) Estabelecer o ranking das crises que uma organização está mais passível de atravessar;
- 2) Definir os estágios de cada uma dessas crises, considerando três etapas distintas: pré – crise, o ápice e o pós – crise. É preciso definir as ações para cada estágio.
- 3) Definir o papel de cada integrante de CGC.(ROSA, 2003, p. 322).

Os grandes pensadores do assunto recomendam que o chefe ou presidente da instituição deva estar a par de tudo que é tratado e decidido dentro do comitê, porém a doutrina ensina que é de bom alvitre que este líder não integre o CGC. A presença do líder máximo pode inibir a livre discussão de idéias desse comitê no dia-a-dia de trabalho.

Diante desta postura, surge uma outra figura que deve representar no cotidiano o líder máximo que é o “facilitador”. Um integrante da alta direção da instituição, com acesso livre, apoio de líder máximo e com capacidade de consolidar a cultura de gerenciamento de crise em todas as áreas da organização.

## 2.4 O PORTA - VOZ

O porta-voz é um dos principais elementos no gerenciamento de uma crise. O erro ou acerto do porta-voz pode significar muito, uma entrevista mal conduzida,

declarações nada convincentes, argumentos equivocados, irão deflagrar uma reação em cadeia que poderá destruir a imagem da instituição de forma irreparável.

Segundo Rosa (2003, p.145):

Imagine que você tem 15 segundos para conquistar o homem ou mulher de sua vida? Ou 15 segundos para fechar o negócio que vai lhe assegurar independência financeira? (...) É claro que, colocado assim, esses desafios aparecem exagerados, pois feitos desse porte não costumam se resultados de apenas alguns segundos de performance. Mas do que muitos líderes ainda não se deram conta, infelizmente, é que muitas vezes no auge de uma crise você tem 15 segundos para acessar 50 milhões de pessoas do outro lado da tela de tevê, tentando mostrar a sua versão, tentando convencê-las. Infelizmente, também é apenas então que muitas empresas, muitas organizações, descobrem que não estão devidamente preparadas para usar bem esses 15 segundos. Muitas vezes, é aí que o inferno começa.

É de extrema importância eleger uma pessoa preparada, boa ouvinte, ótima expressão, calma nas horas de pressão total, que transmita credibilidade com comprometimento com a organização, conhecedora profunda dos extremos da empresa, que tenha disponibilidade e boa vontade com a mídia.

A imprensa, em regra geral, no auge da crise é tomada por uma síndrome de “Clark Kent”, o repórter que se transforma no Super-Homem, acreditando ser o defensor dos fracos e oprimidos da sociedade, comportamento que encontra legitimidade dentro das realidades sociais. Diante dessa complexa realidade, que envolve a transmissão da notícia, a instituição necessita de uma pessoa que suporte mais, pois nesse momento a mídia pode tornar-se muito exigente.

A doutrina é unânime em afirmar que a escolha de um único porta-voz experiente<sup>14</sup>, informado dos fatos, que fale com clareza, explicando o problema nos mínimos detalhes, pode resultar em uma possibilidade de transformar a dilúvio em uma agradável chuva de tarde de verão. Segundo os autores, nada adianta milhões

<sup>14</sup> Saber como funcionam os órgãos de imprensa e pensam os seus profissionais, é indispensável para que haja uma cooperação satisfatória entre eles e a Corporação; 2) manter contatos pessoais regulares com os órgãos de comunicação, é de suma importância, enviando-lhes material de trabalho e estabelecendo o necessário clima de confiança entre a Corporação e os profissionais de imprensa; 3) transmitir, aos órgãos de imprensa, a informação com lealdade e isenção obedecendo os princípios da Comunicação Governamental: LEGITIMIDADE, VERACIDADE E IMPESSOALIDADE, mesmo em situações difíceis para a Corporação; 4) produzir respostas, em nível institucional, concretas, precisas e concisas, evitando-se divagações ou dispersões do tema principal; 5) tratar com igualdade e imparcialidade, todos os órgãos de imprensa, transmitindo-lhes informações simultaneamente; 6) dizer claramente da impossibilidade de fornecer informações caso não as tenha no momento ou não possa transmitir em razão de sigilo, cuja quebra poderá comprometer o andamento das apurações. Diretriz 10/PM3. Comunicação Social. 08 Dez de 2003 da PMPR.

de dólares em publicidade, marketing agressivo, se na hora da crise a organização trabalha com o imprevisto.

Outro aspecto muito discutido pelos autores é sobre a figura máxima da instituição, o presidente, se ele poderia encarnar a dupla função de presidente e porta-voz. Na verdade, a maioria dos autores mantém grandes ressalvas na acumulação dessas duas funções em situações de crise; evidente que fato de ampla dimensão faz-se necessário à figura do chefe para prestar os devidos esclarecimentos. Contudo, a regra não é esta, tal atitude deve ser muito ponderada, nascendo de uma estratégia elaborada pelo comitê de gerenciamento de crise, pois na maioria das vezes, não é bom expor ou associar o chefe maior da instituição a um fato negativo.

Também cabe salientar um outro fator bastante importante e que muitas vezes passa despercebido à organização do evento, pergunta: como serão estes contatos com a mídia? Tudo tem que ser pensado, do local para entrevista, convidados, material a ser distribuído, horário, enfim, a organização como um todo, para não transformar a coletiva em uma sessão tumultuada, pouco produtiva, desagradável, verdadeiro celeiro de fomentação de especulações que trabalhará fortemente contra a imagem da organização.

Nogueira (1999, p.107) afirma que “dá pena ver um executivo acossado pelos repórteres na rua ou à porta da empresa”. Por isso, recomenda, sempre que possível, procure criar seu ambiente para conversar com os jornalistas quando do gerenciamento da crise.

Em “a era do escândalo” de Mário Rosa (2003), o autor descreve um caso vivenciado pelo infectologista David Uip, que trabalhou como médico e porta-voz do então governador do Estado de São Paulo, o senhor Mário Covas, quando da sua enfermidade que o levou à vida eterna.

Dessa atuação, o autor estabelece alguns princípios que devem nortear a postura do porta-voz:

O porta-voz não fala em tese. Não faz especulações. Apenas comenta fatos.

O porta-voz não pode mentir.

O porta-voz não pode permitir privilégios. Suas falas são necessariamente públicas e, por isso mesmo, o conteúdo deve ser igualmente acessível para todos.

O porta-voz deve ter tarimba (ou ser treinado) para desempenhar a função. É preciso que seja capaz de falar, extraindo a maior utilidade possível em termos de transmissão de mensagem do conteúdo de cada fala.

O porta-voz precisa ter credibilidade e respaldo da “voz” que ele porta, seja uma empresa, uma instituição, um líder.

O porta-voz precisa ter domínio técnico ou informação em profundidade para esclarecer determinadas questões, especialmente as mais técnicas.

O porta-voz não pode perder o equilíbrio. Por ser a face de uma organização, sua imagem não lhe pertence. Qualquer exagero – ironias, humor duvidoso, frases com rancor, demonstração de impaciência, de exaltação ou irritação – será necessariamente associado à “voz” que ele representa. Em outras palavras: suas reações não podem ser “causas” ou fruto do “momento”. Se é adequado demonstrar irritação, sem problemas. Isso está “certo”. Mas se a irritação decorre de um stress momentâneo, eis um problema: isso está errado. (ROSA, 2003, p.146),

Também temos outro grande exemplo de como deve comportar-se o porta-voz<sup>15</sup> em situação de crise de imagem, modelo apresentado pelo mais conceituado porta-voz americano, o jornalista Larry Speakes, com uma bagagem respeitável, o qual doutrinou três grandes regras de comportamentos: a primeira, “diga tudo o que puder, o mais rápido que puder”, a segunda “fale com uma única voz” e a terceira “nada substituem a honestidade.” (LARRY SPEAKES apud ROSA, 2003, p. 147).

Assim, atitude e comportamento diante dos repórteres são importantes, como exemplo a ser seguido, cita-se a diretriz nº. 17 da PMPR, 15 de Nov. de 2001, que tratam sobre a qualidade no atendimento e relações humanas na PMPR.

Utilize já os dez mandamentos das relações humanas :

<sup>15</sup> No limites de sua competência, os policiais militares estão autorizados a prestar **informações jornalísticas** aos órgãos de imprensa, no tocante a: a) fatos, ocorrências policiais militares ou ações realizadas em suas respectivas áreas de jurisdição, salvo sigilo legal; b) medidas adotadas relativas, exclusivamente, a esses fatos, ocorrências ou ações mencionados; c) eventos ou fatos positivos de toda ordem, que tenham vinculação com a Corporação ou pessoas a ela ligadas. **Proibições:** 1) nos limites de sua competência, os policiais militares estão proibidos de: a) conceder entrevista jornalística, de acordo com a definição contida nesta Diretriz, a qualquer órgão de Imprensa, de audiência estadual e/ou nacional, sem estar expressamente autorizado e orientado pelo Comando Geral, via PM5 (Setor de Comunicação Social); b) fazer referência, comentar ou opinar, pela Imprensa em geral, sobre assuntos político-partidários; c) participar de debates, nos veículos de comunicação de massa, sem autorização expressa do Comando Geral, via PM5 (Setor de Comunicação Social); d) fornecer dados pormenorizados sobre organização e distribuição de efetivo, material e armamento, sem estar autorizado pelo Comando Geral, via PM5 (Setor de Comunicação Social); e) fornecer dados estatísticos, uma vez que, são centralizados, compilados e divulgados por meio de órgãos competentes; f) servir de repórter ou jornalista de rádio e/ou TV (exemplo: programas nos quais o policial militar serve como narrador de ocorrência policial); g) transportar jornalista e/ou equipe de reportagens no interior das viaturas ou aeronaves da Corporação, sob qualquer pretexto; h) expor a privacidade de pessoas detidas em razão da prática de crime ou qualquer ilícito penal, permitindo que sejam realizadas imagens por parte da imprensa; i) permitir a identificação de pessoas ofendidas nos casos de crime de ação privada ou pública condicionada, sem que haja manifestação explícita de vontade. Diretriz 10/PM3. Comunicação Social. 08 Dez de 2003 da PMPR.

- a) Fale com as pessoas. Nada há tão agradável e animado quanto uma palavra de saudação, particularmente hoje, quando precisamos de mais sorrisos amáveis;
- b) Sorria para as pessoas. Lembre-se que acionamos 72 músculos para franzir a testa, e somente 14 para sorrir, é uma questão de economia;
- c) Chame as pessoas pelo nome. A música mais suave para muitos, ainda é ouvir o próprio nome;
- d) Seja amigo e prestativo. Se você quiser ter amigos, seja amigo;
- e) Seja cordial. Fale e aja com toda sinceridade, tudo o que você fizer, faça-o com todo prazer;
- f) Interesse-se sinceramente pelos outros. Lembre-se que você sabe o que sabe, porém não sabe o que os outros sabem. Seja sinceramente interessado pelos outros;
- g) Seja generoso em elogiar, cauteloso em criticar. Os líderes elogiam. Sabem encorajar, dar confiança e levar os outros;
- h) Saiba considerar os sentimentos dos outros. Existem três lados numa controvérsia : “o seu”, o “do outro” e o lado “de quem está certo”;
- i) Preocupe-se com a opinião dos outros. Três comportamentos de um verdadeiro “profissional” : ouça, aprenda e saiba elogiar;
- j) Procure apresentar um excelente serviço. O que realmente vale em nossa vida, é aquilo que fazemos para os outros.

Faz parte dessa receita às esclarecedoras recomendações de Karem Friedman, consultora de comunicação americana que afirma:

- 1) Acredite no que você fala.
- 2) Elimine jargões técnicos porque a audiência não é técnica.
- 3) A atitude gera uma impressão duradoura.
- 4) Se você não sabe, diga que não sabe.
- 5) Não especule,. transmita fatos.
- 6) Não fale em off (sem que a fonte seja identificada).
- 7) Transmita mensagens claras e concisas, de modo que a audiência possa entender e passar para frente.
- 8) Demonstre preocupação e cuidado em situações difíceis.
- 9) Pense primeiramente na audiência e fale a partir desse ponto de vista e não apenas a partir do ponto de vista da imprensa.
- 10) Só transmita informações confirmadas.
- 11) Saiba com antecedência exatamente a que você quer falar e arranje um jeito de transmitir essa mensagem, independentemente das perguntas feitas.
- 12) Exemplos, anedotas, imagens, historias e metáforas fazem sua mensagem ser lembrada.
- 13) Mostre energia e entusiasmo.
- 14) Ser ativo é melhor que ser reativo.
- 15) Esteja acessível e disponível.
- 16) Não minta.
- 17) Sorria quando apropriado para que as pessoas percebam que você quer estar executando a função de porta-voz.
- 18) Nunca diga “nada a declarar”, mesmo quando você não tenha nada a declarar.
- 19) Se você ouvir uma pergunta estúpida, não exponha o autor ao vexame.
- 20) Evite dizer em coletivas “essa é uma boa pergunta”. Por um motivo: as outras todas (que você não elogiou) são ruins.
- 21) Se alguém faz uma pergunta que nada tem a ver com o assunto que está sendo tratado, esclareça esse ponto. Diga que a questão é importante, mas diante dos assuntos mais prioritários, esse tema poderá ser tratado ao fim da entrevista.

- 22) Use a menor quantidade possível de números. Em vez de falar 998.000, fale quase um milhão.
- 23) Use comparações, principalmente em assuntos complexos, sempre que possível. (KAREM FRIEDMAN apud ROSA, 2003, p. 148).

No âmbito militar temos ainda a diretriz 001 da P/5 (1991), breviário de relações pública da PMPR, que em seu leito traz algumas dicas de suma importância de como lidar com a imprensa.

1. Lembre-se sempre: não há perguntas indiscretas, há respostas;
2. Receba a imprensa amistosamente, mesmo que as perguntas não sejam agradáveis;
3. Conceda a entrevista em lugar confortável, em que o repórter, sentado, possa fazer anotações calmamente;
4. Ofereça água e café durante a entrevista. Ajuda a descontrair. Se possível, trate o repórter pelo nome e demonstre saber o lugar em que trabalha;
5. Antes da entrevista, faça uma exposição geral, a fim de que o repórter possa entender claramente o assunto;
6. Tenha certeza de que entendeu perfeitamente a pergunta antes de respondê-la;
7. Dê respostas curtas, objetivas, que não permitam interpretações dúbias. Respostas sucintas correm menos riscos de incorreção que as extensas;
8. Evite expressões excessivamente técnicas e procure sempre que possível, trocar em miúdos;
9. Destaque, durante a entrevista, os pontos fundamentais e chame a atenção do jornalista para eles. Ao final, reforce estes pontos para que subsista a essência da entrevista. Além disso, ofereça material escrito, com uma sinopse dos assuntos abordados;

Por fim, deve ser respeitada uma outra ferramenta do porta-voz, talvez a mais importante de toda a mensagem. É por meio dela que o público receberá a informação. Assim, na articulação da mensagem é preciso levar em conta dois eixos fundamentais conforme Friedman ensina: “aquilo que você quer dizer” e para “aquele que você quer alcançar”, (FRIEDMAN apud ROSA, 2003, p. 149.)

Segundo a autora Friedman, aquilo que você quer dizer, deve ser trabalhado pelo porta-voz de forma a se “desenhar a moldura” de comunicação, ou seja, o diapasão, o centro gravitacional, a missão, o núcleo central de toda a mensagem, o que precisa efetivamente chegar à população. Terá a mensagem, várias informações que são em verdade, perfumarias do conteúdo, mas a mensagem principal deve ter um começo meio e fim, sendo o pilar de sustentação dos esforços do agente, pois o porta-voz não pode esquecer o porquê está ali e transmitir a informação que efetivamente tem força para dissipar a nuvem que assombra a instituição.



Em segundo plano, mas não menos importante, é o público, nunca se pode esquecer o princípio básico de toda comunicação. Comunicação não é o que você diz, mas o que o outro entende (OGILVRY, apud ROSA, 2003, p. 150), ou seja, se a informação não chegar de forma clara, se o ouvinte não entender a mensagem, se o porta-voz não foi convincente. Ele não se comunicou com seu público. Ao falar, o porta-voz conversa com o reporter, mas sua mensagem tem destinatário distinto, o espectador, a razão da entrevista, o porquê está acontecendo aquilo, então, o porta-voz deve ter empatia com o público, pôr-se no lugar do ouvinte, o que eles gostariam de saber, e pergunte sempre: a resposta está dentro das regras do bom senso social dessa comunidade.

O porta-voz deve saber o que é importante e não perder o foco: ou seja, o público. De nada adianta se a mensagem não contribuir na soma de conhecimentos sobre o assunto. A população quer que a fala traga significado.

Diante disso, o porta-voz deve repercutir sua fala com base em tudo que possa ajudar no sentido de demonstrar sua sinceridade, trabalhando sua voz<sup>16</sup>, suas expressões, falando pausadamente, escolhendo o tom da voz, o estilo, bem como sua roupa, seu olhar, seu estado de espírito. O emissor tem que saber que tudo tem significado, é um ser sistêmico e complexo, o qual busca harmonizar e focalizar em uma única missão, a transmissão da informação.

Lembra o publicitário Nizan Guanaes: “a impressão que guardamos dos outros não nasce apenas do que ouvimos, mas principalmente do que notamos em nosso interlocutor”. (NIZAN GUANAES, apud ROSA, 2003, p. 151).

Por derradeiro, da mesma forma que uma inserção comercial na tevê não pode ser fruto do acaso ou não pode se veiculada antes de uma análise prévia e minuciosa, a fala do porta-voz deve ter um significado em si mesmo: em seu estilo de responder, em sua forma de argumentar a fim de produzir resultados para instituição.

---

<sup>16</sup> Todo contato entre funcionário e cliente, é feito através da linguagem oral. O importante é usá-la bem: 1) Evitar falar muito depressa ou lento demais; 2) Evitar falar muito alto, ou a ponto de o cliente não ouvir; 3) Procure pronunciar bem as palavras, seja objetivo e claro; 4) Atente para a linguagem utilizada, evite gírias; 5) Evite o excesso de intimidade com o cliente, não use termos tais como : jóia, bacana, benzinho. Trabalhe com o nome do cliente e o seu. Diretriz nº. 17 da PMPR, 15 de Nov. de 2001. Diretriz sobre qualidade no atendimento e relações humanas na PMPR.

Hoje, a sociedade exige porta-vozes cada vez mais profissionais, treinados e experientes<sup>17</sup>, o que pode significar melhores condições de defender as causas das organizações, especialmente em situações de crise.

---

<sup>17</sup> O serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo, portanto para obtermos, um serviço com qualidade, nossos recursos humanos devem estar, extremamente bem instruídos, num processo permanente e contínuo. Diretriz nº. 17 da PMPR, 15 de Nov. de 2001. Diretriz sobre qualidade no atendimento e relações humanas na PMPR.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

#### 3.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Foi uma pesquisa bibliográfica elaborada a partir de material já publicado, se constituído principalmente de livros, artigos e materiais disponibilizados na Internet, entre autores que trabalharam o tema, comunicação de massa, buscando orientar a monografia de forma qualitativa, descritiva/explicativa.

Para o desenvolvimento da presente monografia foi realizada preliminarmente uma revisão da literatura sobre o papel da linguagem, a importância da comunicação, comunicação jornalística, comunicação em tempo de crise na PMPR, estado de choque inicial, o comitê de gerenciamento crise (CGC) e por derradeiro o porta – voz.

Objetiva-se caracterizar a importância do tema no contexto atual da Corporação e iniciar o estudo para formar a base teórica necessária para proposta de um roteiro em gestão de crise de imagem, padronizando condutas em todo o Estado Paranaense.

Utilizou-se de um questionário com questões abertas no qual foi realizada a coleta de dados junto aos entrevistados. A pesquisa se desenvolveu durante os meses de março a agosto do ano de 2009, sendo que o questionário foi direcionado a oficiais responsáveis pela função de porta-voz das unidades e/ou, com os responsáveis pela comunicação social dos principais Batalhões do Paraná, bem como a quatro repórteres que atuam no jornalismo da cidade de Maringá.

Foi uma pesquisa descritiva/qualitativa, a qual se elaborou 01(um) questionário (apêndice a) com 15 (quinze) perguntas subjetivas para os profissionais da segurança pública e, um outro questionário (apêndice b) com 13 (treze) perguntas subjetivas para os âncoras dos principais programas jornalísticos da cidade de Maringá/Pr.

### 3.2 PÚBLICO-ALVO

O público-alvo a ser estudado são os integrantes da Polícia Militar que atuam na função de porta-voz dos batalhões da polícia militar e os responsáveis do setor de comunicação social, os P/5 da PMPR.

Quanto ao público externo é compreendido pelos repórteres que são âncoras dos principais jornais e programas policiais das emissoras RPC, SBT, BAND e RIC/TV, da cidade de Maringá.

### 3.3 AMOSTRA

A amostra, estudada no presente trabalho é constituída de 10 (dez) oficiais e 02 (dois) repórteres da cidade de Maringá.

Apesar do contato e o encaminhamento dos questionários para os 20 BPM dos Estados do Paraná, a despeito de todo esforço realizado para conseguir as respostas dos caros colegas de trabalho, das quase 30 questionários enviados, apenas 10 retornaram com respostas, fato que deixa alguns questionamentos na mente do aluno aprendiz. Cabe salientar também a dificuldade em convencer os profissionais da mídia a colaborar com o trabalho. Dois (2) dos repórteres não encaminharam suas respostas mesmo depois de vários contatos por telefone e a confirmação de que o fariam.

Por questão de ética e, conforme solicitação de alguns entrevistados, vamos apenas identificar as OPM por letras e os oficiais como 2º Ten., sem declinar os nomes dos dez (10) oficiais que responderam a quesitos e de quais batalhões pertencem tais oficiais.

Já por sua vez, com o público externo, foram programadas entrevistas com pessoas que atuam como âncoras dos principais canais de televisão da cidade de Maringá – Pr, sendo que apenas os reportes da RPC e BAND, responderam aos quesitos.

Conforme já dito, foram encaminhados questionários as pessoas infra-relacionadas:

Senhor Valdir da Costa Vasconcelos. Função: repórter e pauteiro do programa Pinga Fogo na TV da emissora Band;

Senhora Elaine Cristina Guarnieri. Função repórter da RPC, trabalha no jornalismo na cidade de Maringá/Pr.

### 3.4 INSTRUMENTO

Utilizou-se como instrumento da pesquisa um questionário auto-aplicável com 15 (quinze) perguntas subjetivas para os oficiais e outro com 13 (treze) perguntas subjetivas para os repórteres. A análise das informações ocorreu em seguida para a demonstração dos resultados obtidos na pesquisa.

Lançando-se mão das informações coletadas e estudadas, foram propostas medidas, que autor entende como a mais viável, para solução do problema de gerenciamento da crise de imagem.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 ENTREVISTAS

#### 4.1.1 Entrevista com o Público Interno

Com relação às entrevistas realizadas com o público interno que atuam na função de porta-voz ou na seção de comunicação social (P/5) das unidades operacionais, apresentamos a síntese das respostas dos entrevistados:

##### 1.<sup>a</sup> Pergunta:

O Sr. concorda que uma maior interação com a Mídia produziria uma imagem mais positiva e sólida da Polícia Militar?

Resposta do Batalhão “A”, Posto 2º Ten. :

Certamente, quando há uma aproximação com a mídia, tende-se a divulgar as boas ações da polícia militar. Quando o inverso é verificado, ou seja, quando não ocorre um relacionamento amistoso, a tendência é de se destacar os pontos negativos e a criminalidade.

Resposta do Batalhão “B”, Posto 2º Ten. :

Em minha opinião dependeria das verdadeiras intenções da imprensa com o órgão Policial, uma vez que qualquer ação policial será levada para o cunho político também, é que muitas vezes fazem comentários inverídicos sobre a atuação da PM em diversas ocorrências. Desde a falta do preparo policial entre outras situações, fato que gera conseqüências e recaem sobre o governador do Estado.

Resposta do Batalhão “C”, Posto 2º Ten. :

Sim, porém não de forma que a imprensa se adeqüe as nossas realidades, principalmente os horários de entrevistas, na hora do almoço, após o expediente e nos finais de semana.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

Sim, a interação entre a PM e os órgãos de imprensa é de essencial importância para preservação e elevação do nome da corporação, uma vez que com este contato estabelecido, há uma maior facilidade de trabalhar com eventuais problemas decorrentes da ação policial que porventura venham a ser vinculados por estes órgãos midiáticos.

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "F", Posto 2º Ten. :

Desde que realizada de maneira séria e profissional sem dúvidas.

Resposta do Batalhão "G", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "H", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Sim, concordo, todavia a Corporação deveria criar mecanismos para que o sensacionalismo muitas vezes explorado por alguns órgãos de imprensa fosse sanado, uma vez que a imagem da Corporação é deturpada pela própria imprensa que, em muitas vezes, se furta em buscar na Corporação informações concretas e

reais sobre diversos acontecimentos, ou seja, as notícias negativas contra a Corporação vendem muito mais, por isso é dada mais importância do que as positivas. Mas um bom relacionamento pode minimizar esse quadro.

02.<sup>a</sup> Pergunta:

Supondo ser o sexo, o esporte e o crime, assuntos polarizadores de interesse das camadas mais simples da população quanto à venda de jornais, isso poderia fragmentar a realidade da consciência coletiva?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Não só poderia como efetivamente distorce a realidade. Hoje em dia as pessoas recebem as notícias prontas, acabadas, com a opinião da mídia embutida. Para quase 100% dessas pessoas aquelas informações que serão explanadas refletem em plenitude a realidade dos acontecimentos. Poucos param para pensar e refletir, para formar sua própria opinião. É causa desses fatores que hoje se cria uma imagem distorcida da própria polícia e demais órgãos públicos

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Em minha opinião não, devido à população não importando a camada social ter um alto interesse pelas informações dos crimes ocorridos.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Não, pois na região os programas policiais com maior audiência são aqueles que mostram cadáveres e outras cenas "sanguinárias".

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

Sim, por tratar de assuntos de interesse de grande parcela da população, muitas vezes a maneira como as informações são apresentadas tendem a gerar



distorção da realidade. Apegando-se apenas à questão criminal, percebe-se que por ser um atrativo à população, alguns órgãos de imprensa tendem a explorá-lo ao máximo, muitas vezes causando uma falsa sensação de insegurança a esta mesma população.

Resposta do Batalhão “E”, Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão “F”, Posto 2º Ten. :

Com certeza.

Resposta do Batalhão “G”, Posto 2º Ten. :

Não, somente demonstra a falta de cultura.

Resposta do Batalhão “H”, Posto 2º Ten. :

Esta pergunta não está muito clara. Como assim fragmentar? Acredito que estes assuntos são os que realmente alcançam um maior interesse da população, e dessa forma unifica a consciência, ditando modelos a serem seguidos como se fossem verdades absolutas e acabam por influenciar e padronizar atitudes.

Resposta do Batalhão “I”, Posto 2º Ten. :

Sim, pois toda informação fragmentada pode alterar a consciência coletiva.

03.<sup>a</sup> Pergunta:

No processo de construção de notícias, ao homogeneizar o conteúdo e padronizar o público, a Mídia cria estereótipos e forma mitos. O Sr. concorda com esta afirmativa?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Sim, pois a mídia visa sempre vender notícias e ter audiência, usando de diversas artimanhas para conseguir isso, muitas vezes manipulando as informações da forma que lhe é conveniente.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Sim, devido à mídia ser um órgão formador de opinião.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Às vezes, dependendo do órgão de imprensa, a manchete pode variar, desde assaltante é morto pela polícia, como assaltante entra em confronto com a polícia e leva a pior, por exemplo.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

Sim, concordo com a afirmativa, já que a mídia tem o poder de formar a opinião das massas populares e transformar a imagem das pessoas. Se analisarmos a recente morte de Michel Jackson podemos facilmente notar que tal afirmação é verídica. Dias antes da sua morte, os órgãos de imprensa divulgavam os impropérios de sua carreira (como os possíveis casos de pedofilia) por meio de críticas ferozes, no entanto, com seu falecimento, o foco mudou, e os mesmos órgãos fazem a retomada de sua carreira exaltando o lado positivo. Da mesma forma, a atuação policial posiciona-se no centro desta gangorra, entre "o heroísmo e o banditismo".

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "F", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "G", Posto 2º Ten. :

sim

Resposta do Batalhão "H", Posto 2º Ten. :

sim

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Sim, esta é uma verdade, todavia ela não é absoluta, tudo depende do público que o absorve.

04.<sup>a</sup> Pergunta:

Em sua opinião, é possível que parte da mídia, monopolizada por grupos de interesse, poderia explorar o sentimento do medo para desviar a atenção de outros problemas de cunho político, social ou mesmo econômico.

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Sim. Sabemos que vários segmentos da mídia têm estrito relacionamento político, e utilizam o poder.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Eu não colocaria como desviar a atenção, e sim super enfatizar para os fatos da segurança pública.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Não.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

Sim, parte da mídia tende a chamar atenção para temas específicos como o da segurança, com o fim de desviar a atenção de outros problemas. Muitas vezes a análise das notícias de violência tende a se restringir ao essencial, ao lugar-comum, sem, no entanto, explorar o contexto sócio-econômico em que os fatos se deram.

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Sim. Inclusive para desviar o foco da realidade.

Resposta do Batalhão "F", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "G", Posto 2º Ten. :

Naturalmente e ocorre com certa freqüência.

Resposta do Batalhão "H", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Com certeza, nossa unidade viveu esse tipo de situação quando foi atacada por uma imprensa totalmente manipulada, gerando pânico na população visando exatamente desviar a atenção para outros assuntos de cunho político.

05.<sup>a</sup> Pergunta:

A sensação de segurança advém do que a opinião pública<sup>18</sup> vem sentindo em relação à Segurança Pública. O senhor concorda que pela imprensa a sensação de segurança pode ser alterada?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Pode sim. E o que vemos atualmente é que na maioria das vezes a sensação que se é criada é de "insegurança", haja vista que as notícias que geralmente dão mais audiência são as referentes à violência e criminalidade. As pessoas não dão muita atenção para as boas ações da polícia.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Com certeza.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Sim, por isso a importância de divulgar ações da polícia, prisões, apreensões de armas e drogas, entre outros.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

A imprensa tem o poder de alterar a sensação da população em relação à Segurança Pública, uma vez que ela detém e pode usar da forma que julgar necessária a informação. Creio, no entanto, que não há interesse por parte da mídia em alterar este quadro, uma vez que esta é fonte de suas notícias e de suas críticas mais exaltadas.

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Sim, pode ser alterada. Dependendo da forma como a notícia é manipulada ela pode causar maior sensação ou menor sensação de segurança.

---

<sup>18</sup> Opinião Pública: é a síntese do julgamento individual acumulado, a respeito de um assunto em debate. Diretriz n 10 da PMPR, 08 Dez. 2003. Comunicação Social.

Resposta do Batalhão "F", Posto 2º Ten. :

Discordo do termo " sensação de Segurança", Segurança ou se tem ou não, não se sente segurança. Mas no sentido da pergunta acredito sim que a imprensa tem o poder de transformar opiniões e fortalecer certas proximidades. Existindo maior proximidade com a Polícia, ocorrerá maior segurança.

Resposta do Batalhão "G", Posto 2º Ten. :

Plenamente

Resposta do Batalhão "H", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Sim, a imprensa é uma forte formadora de opinião e isso é possível acontecer.

06.<sup>a</sup> Pergunta:

O senhor concorda que a primeira notícia do jornal, ou seja, a manchete sobre um fato criminoso é assimilada pelo leitor como verdade absoluta ?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Sim, como já exposto anteriormente, as pessoas tendem a dar atenção para fatos negativos, violência, morte, sangue. As notícias boas, meritórias, acabam ficando em segundo plano.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Não.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

Concordo, já que a manchete, muitas vezes, acompanhada por uma imagem de impacto tende a gerar no leitor uma idéia de verdade, até porque, alguns lêem ou vêem apenas a manchete do noticiário, sem muitas vezes se atentar para o estudo da reportagem como um todo, para finalmente criar seu juízo de valor.

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Na maioria dos casos sim. Hoje, existe uma parcela da população, embora pequena, com visão crítica para analisar a questão mais pormenorizadamente para depois criar um juízo de valor, contudo uma grande parcela já assimila a notícia como verdade absoluta e inquestionável.

Resposta do Batalhão "F", Posto 2º Ten. :

Sim, na maioria das vezes e sem dúvida pela massa social.

Resposta do Batalhão "G", Posto 2º Ten. :

Não, porém influencia de sobremaneira a sensação de segurança.

Resposta do Batalhão "H", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Quase que em 100% das vezes

07.<sup>a</sup> Pergunta:

Como o Sr. vê a integração da PM com os Órgãos de Comunicação Social?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Em se falando de Polícia Militar do Paraná, vemos que há um excelente relacionamento com a mídia em geral. Um fator que auxilia é a existência de um canal do governo do Estado, que facilita na divulgação das ações positivas da corporação.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Os órgãos de imprensa são acessíveis quando a notícia e o fato lhe interessar, e que dará uma boa vendagem de jornal e audiência na mídia.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Boa e sadia, aqui em "... " durante as comemorações do aniversário da PMPR, é tradição fazermos o torneio de tiro com a imprensa, ação esta que aproxima bastante os laços com os órgãos de imprensa.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

Vejo como uma imagem desgastada e frágil, ponto de fuga quando as demais notícias estão em escassez, até porque os problemas referentes à Segurança Pública são diários e a menor ou maior exploração, fica a cargo dos órgãos de Comunicação Social.

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Absolutamente necessária. Na atualidade ainda há muito que se avançar neste sentido, porém já se vê uma grande evolução na Corporação.



Resposta do Batalhão "F", Posto 2º Ten. :

Essencial para a sobrevivência da PMPR.

Resposta do Batalhão "G", Posto 2º Ten. :

Há divergência de regiões para regiões. Nota-se que quanto maior a cidade, menor é o prestígio da imprensa para com a PM. E quanto menor, a falta de notícias acaba aproximando os Órgãos de Comunicação Social com a PM.

Resposta do Batalhão "H", Posto 2º Ten. :

Vejo positivamente

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Por parte da Corporação a integração é positiva e busca a aproximação, todavia por parte da imprensa a recíproca nem sempre é verdadeira.

08.ª Pergunta:

Como o senhor se acha, profissionalmente, para bem relacionar-se e gerenciar uma crise de imagem da Polícia Militar?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Falando no aspecto pessoal, julgar-me-ia razoável por já ter atuado nessa função de comunicação social. Porém, julgo que no geral os policiais são pouco qualificados para se relacionarem com a imprensa, visto que até então não era dada tanta importância para essa área de atuação dentro da corporação. Mas vemos que as coisas cada vez mais estão evoluindo e melhorando.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Acho-me capacitado devido ter as devidas orientações no período de formação.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Seguro, mas devido a alguma experiência nesta área, além de procurar cursos de oratória pela escola de governo e cursos locais.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

Não me considero suficientemente preparado para gerenciar, diante da mídia, uma crise institucional, já que nossos cursos de formação não nós oferecem o subsídio necessário para lidar com tais problemas. No entanto, pela experiência que a caserna nos proporciona diariamente, alguns pontos poderiam ser contornados, no entanto, sem o amparo da técnica científica adequada (que por sinal, deveria ser mais enfocada nos cursos de formação).

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Suficientemente capaz. Os casos mais graves podem requerer uma opinião mais apurada, o Porta-voz não precisa pensar tudo sozinho, ao realizar um trabalho de divulgação deve comunicar seu Comandante e solicitar esclarecimentos de como deve ser o vetor direcional para o gerenciamento da crise.

Resposta do Batalhão "F", Posto 2º Ten. :

Preparado mas não 100 % seguro.

Resposta do Batalhão "G", Posto 2º Ten. :

Profissionalmente, há falta de qualificação técnica. Qualificação que não ocorre em 2 dias de curso na APMG.

Resposta do Batalhão "H", Posto 2º Ten. :

Acho que a PM deveria treinar melhor os policiais para enfrentar com maior segurança essas situações, portanto ainda não me sinto muito segura em alguns casos.

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Creio ser um assunto muito sério e importante. Para se gerenciar uma crise de imagem não depende única e exclusivamente dos setores competentes da Organização, em virtude de que na maioria das vezes as crises geradas são oriundas de fatores adversos da Própria Organização. Creio que tenho condições, desde que haja um bom relacionamento com a imprensa, gerenciar alguns tipos de crises.

09.<sup>a</sup> Pergunta:

O senhor acha importante a função do porta-voz na corporação policial militar? Por quê?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Extremamente importante. Um bom porta voz define uma boa imagem da corporação, e vice-versa.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Sim, pois é por ela que a população saberá o que de fato ocorreu.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Sim, pois este serve de anteparo para o comandante, embora muitas vezes não é competente para responder a certas perguntas ou afirmações feitas.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

A função de Porta-voz é extremamente importante, uma vez que esta figura representa com suas palavras a instituição Polícia Militar como um todo, e qualquer desvio pode resultar em desgaste institucional.

Resposta do Batalhão “E”, Posto 2º Ten. :

Absolutamente importante e necessária. Muitas das grandes Instituições e empresas possuem uma Porta-Voz e isto não poderia fugir à regra na Polícia Militar.

Resposta do Batalhão “F”, Posto 2º Ten. :

Sim, visto que o desgaste do comandante pode ser algo muito mais grave.

Resposta do Batalhão “G”, Posto 2º Ten. :

Sim, pois é ele quem representa a instituição. Porém, ele deve ser utilizado em todos os momentos, e não somente nos momentos de crise. Exemplificando, quando há uma notícia positiva, aparece o comandante, mas quando é uma situação complicada aparece o porta-voz. Não concordo com isso, pois isto é uma forma de desvalorizar o profissional.

Resposta do Batalhão “H”, Posto 2º Ten. :

Sim, pois preserva a imagem do comandante Geral, ou de OPM, além do mais, o porta-voz estará sempre preparado para as mais variadas situações.

Resposta do Batalhão “I”, Posto 2º Ten. :

Sim, muito importante em virtude de que nem sempre o comandante pode expor sua imagem, existem situações e momentos em que a presença do porta-voz é mais salutar.

#### 10.<sup>a</sup> Pergunta:

No tocante ao gerenciamento de uma crise, decorrente de uma ocorrência polêmica, o Sr. acha que se a Polícia Militar antecipadamente, informasse à Mídia, por meio de um porta-voz qualificado, conhecedor de ferramentas de mídia training<sup>19</sup> e doutrinariamente orientado obteria um grau maior de confiabilidade da opinião pública e melhores resultados?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Com certeza. Independentemente da gravidade da crise, um bom porta-voz tem a oportunidade de transmitir à imprensa e à população confiabilidade, indicando que a corporação tem ferramentas e profissionais capacitados para contornar qualquer crise.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Não, pois da mesma forma a mídia focalizaria em algum desvio ou até erro policial.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Sim, em "... " temos uma relação com os telefones de todos os órgãos de imprensa locais (jornais, rádios e tvs), a qual, quando acontece uma prisão ou ocorrência de vulto, são acionados para dar cobertura dos fatos.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

---

<sup>19</sup> Mídia Training se caracteriza por um treinamento empresarial, no qual um grupo ou até mesmo um só profissional se prepara para saber como se portar e lidar com a imprensa. Com isso, as organizações estarão aptas a lidar de maneira correta com a mídia, fazendo com que ela se torne uma aliada da empresa na divulgação de suas atividades. Não se trata apenas de um treinamento, mas sim de um trabalho permanente de aperfeiçoamento para tornar o atendimento à mídia uma oportunidade para divulgar de forma clara, o conceito e as atividades da organização. Site FILOSO, Leonardo. Media Training - Tratando a imprensa como uma aliada. Disponível em <<http://relacionamentorp.blogspot.com/2008/05/media-training-uma-importante.html>>. Acessado em 26.10.2009.

Depende do caso. Alguns casos de crise necessitam de um resguardo das informações para sua solução adequada. No entanto, em casos em que a informação possa ser compartilhada, a figura do porta-voz é essencial para a geração da confiabilidade no serviço policial.

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "F", Posto 2º Ten. :

Sim. Muitas vezes o que a imprensa necessita é de respostas, que se bem dadas e de forma correta podem contornar a situação e trazer a população para o nosso lado. Mas se deve tomar cuidado com a parte política da situação.

Resposta do Batalhão "G", Posto 2º Ten. :

Sim, mas não acredito em respostas prontas como: será aberto um inquérito ou o PM já foi afastado. Este padrão de resposta é utilizado até quando a PM age corretamente. Acredito ser necessário inverter as posições, de forma que a PM pare de se defender e comece, em meio a uma ocorrência polêmica quando agiu corretamente, a expor a realidade e dizer que é desta forma que a PM age e vai continuar agindo.

Resposta do Batalhão "H", Posto 2º Ten. :

Com toda certeza.

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Bem, isso é possível sim

11.<sup>a</sup> Pergunta:

Como o Sr. descreveria o perfil ideal de um porta-voz para a Polícia Militar do Estado de Paraná?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Tem que ser uma pessoa comunicativa, confiável, esforçada, e que tenha facilidade para se relacionar com pessoas civis.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Um Policial Militar qualificado e com curso na área de relações públicas.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Boa postura, educado, comunicativo, "desenrolado" e acima de tudo não ter medo de falar em público e saber falar de improviso, ou seja, "de supetão".

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

O porta-voz deve ter dinamismo, capacidade de comunicação e de relacionamento com o público, com o treinamento e capacidade adequados e compatíveis para o exercício de sua função.

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Com conhecimento da atividade policial-militar, com capacidade de difundir e vender bem uma idéia.

Resposta do Batalhão "F", Posto 2º Ten. :

Pessoa calma, serena, com grande capacidade de comunicação, raciocínio rápido, disposto a se queimar pela PMPR, mesmo sabendo que muitas vezes é a parte política que estará contra.

Resposta do Batalhão "G", Posto 2º Ten. :

Pessoa calma, com boa aparência, comunicativa e preferencialmente com experiência de caserna.

Resposta do Batalhão "H", Posto 2º Ten. :

Boa desenvoltura para falar em público, desinibido, articulado, bem relacionado com a imprensa.

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Um profissional bem relacionado, treinado, com boa apresentação pessoal, boa entonação de voz, conhecedor das normas, diretrizes, técnicas e táticas policiais.

12.<sup>a</sup> Pergunta:

Para o senhor, este porta-voz deve ser um policial militar preparado ou um profissional contratado para trabalhar junto à corporação?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Preferencialmente deve ser um oficial, haja vista que ele irá dispor de todo o conhecimento técnico da profissão policial militar num momento em que for indagado das situações referentes à profissão.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :



Policia! Militar preparado.

Resposta do Batalhaõ "C", Posto 2º Ten. :

Como o que será falado é em relaçaõ a nossos serviçõs, acho que deve ser um policia!, pois por mais que existam funcionários civis, inclusive aqui tenho um estagiária, não há formas de cobrar certas posturas. Além de que muitas vezes ao se investir em um civil, este pode procurar uma coisa melhor posteriormente, então é melhor investir em um policia! que já tenha este perfil.

Resposta do Batalhaõ "D", Posto 2º Ten. :

Sim, o porta-voz deve ser um policia! militar, já que representará a imagem institucional. No entanto, a presença de um profissional civil qualificado tende a aumentar a capacidade da soluçaõ dos problemas, uma vez que ele possui os conhecimentos específicos de sua área e poderá aplicá-lo aos casos concretos, além de possuir uma visão mais aberta em relaçaõ a atuaçaõ policia! (uma vez que mesmo convivendo no ambiente da caserna, não é um policia! militar).

Resposta do Batalhaõ "E", Posto 2º Ten. :

Necessariamente um Policia! Militar bem preparado.

Resposta do Batalhaõ "F", Posto 2º Ten. :

Deve ser um policia! militar, visto que independente da qualidade do profissional contratado, sempre lhe faltará o dever maior para com a comunidade e para com a pátria.

Resposta do Batalhaõ "G", Posto 2º Ten. :

Um policia! militar

Resposta do Batalhaõ "H", Posto 2º Ten. :

Um policial militar preparado

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Ambos, pois desde já demonstraria um elevado grau de integração e boas relações e, se fosse somente um policial militar acabaria dando a idéia de corporativismo.

13.ª Pergunta:

Em sua opinião, a corporação dispensa a atenção necessária sobre a atuação do porta-voz.

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Atualmente vejo que não dispensa toda a atenção necessária, mas dispensa muito além do que anos atrás, e cada vez tem evoluído mais.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Não, na maioria das vezes a relações públicas não se tem o devido preparo e a devida orientação.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Não, pois não são oferecidos cursos específicos, como de oratória, expressão corporal, cerimonial e também a falta de recursos quanto a própria divulgação da PMPR, como banners e folderes. Quando precisamos desses materiais temos que correr atrás de patrocínios ou mendigar para as empresas fabricantes.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

Não, muitos não têm a devida orientação para o exercício de sua função.

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "F", Posto 2º Ten. :

Não.

Resposta do Batalhão "G", Posto 2º Ten. :

Não, pois começa com as qualificações para ser porta-voz: 1º Tenente. Qual o problema de ser um 2º Tenente ou aspirante ou ainda um subtenente???? Seria o tempo de serviço? Não me agrada esta posição e ainda, sempre que um oficial é transferido para uma unidade, a sua primeira função é de P5, normalmente cumulativa com porta-voz. Assim, fica demonstrado que o pensamento da PM5 é diferente do que ocorre na prática no interior e capital.

Resposta do Batalhão "H", Posto 2º Ten. :

Não.

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Não, ainda é uma função renegada a segundo plano

14.<sup>a</sup> Pergunta:

Em sua OPM existe porta-voz, em caso positivo, se ele possui experiência no assunto, se foi treinado para a função e há quanto tempo é policial militar?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Atualmente não possui.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Sim, treinado no CFO, faz em 3 anos

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Temos, porém não é o P/5, pois sou 2º Tenente. Até semana passada era o "...", e a partir de agora é o "...", ambos têm mais de 10 anos de polícia mas nenhuma experiência no assunto, embora saibam se expressar bem e acostumados com entrevistas.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

Existe, não possui experiência no assunto, não houve treinamento específico para o exercício da função e é policial militar há 5 anos.

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Sim. Cerca de 8 anos.

Resposta do Batalhão "F", Posto 2º Ten. :

Trabalha há dois anos na função, obteve as instruções na APMG.

Resposta do Batalhão "G", Posto 2º Ten. :

Sim, há o porta-voz. Possui 11 anos de serviço e foi treinado somente na APMG por 2 dias, o que considero insuficiente.

Resposta do Batalhão "H", Posto 2º Ten. :

Não.

Resposta do Batalhão "I", Posto 2º Ten. :

Sim, possui experiência mediana, não foi treinado e é policial militar há 24 anos.

15.ª Pergunta:

Na opinião do senhor, o porta-voz com as qualidades citada por vossa senhoria, poderia transformar-se em um escudo de proteção para o comandante e para a corporação policial?

Resposta do Batalhão "A", Posto 2º Ten. :

Com certeza, assim como um porta-voz mal qualificado pode a qualquer momento "derrubar" um comandante, por mais simples que seja a situação relatada.

Resposta do Batalhão "B", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "C", Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão "D", Posto 2º Ten. :

Sim, poderia preservar.

Resposta do Batalhão "E", Posto 2º Ten. :

Sim. Preservar a imagem do Comandante como também a imagem da Unidade Policial Militar em que serve e da Polícia Militar do Paraná.

Resposta do Batalhão “F”, Posto 2º Ten. :

Sem dúvidas.

Resposta do Batalhão “G”, Posto 2º Ten. :

Sim, poderia.

Resposta do Batalhão “H”, Posto 2º Ten. :

Sim.

Resposta do Batalhão “I”, Posto 2º Ten. :

Desde que devidamente assessorado, sim poderia

#### 4.1.2 Entrevista com o Público Externo

Com relação às entrevistas realizadas com as pessoas que atuam como âncoras dos principais jornais dos canais da RPC, RIC TV e BAND da cidade de Maringá, apresenta a síntese das respostas dos entrevistados:

1.<sup>a</sup> Pergunta:

A Sr(a). concorda que uma maior interação com a Mídia produziria uma imagem mais positiva e sólida da Polícia Militar?

Elaine Guarnieri, repórter da RPC/Maringá.

A interação entre a Polícia e a mídia é primordial. É a mídia quem leva as notícias, tudo o que está acontecendo, até a população. E isso pode melhorar ou

piorar a imagem da corporação. Não apenas pelo público alcançado, mas principalmente a forma como a notícia é conduzida. É por isso que nós, jornalistas, muitas vezes insistimos para ter uma entrevista de alguém da corporação. É importante que sempre exista alguém para falar pela instituição, mesmo que seja pra dizer que o caso está sendo investigado, que estão estudando as possibilidades. Isso aproxima o público da Polícia.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

Sim. A mídia colabora para divulgar o trabalho da PM e ao mesmo tempo colabora com a troca de informações. A Imprensa sempre teve um trabalho importante no elo entre polícia militar e comunidade. Havendo a interação, bom relacionamento, toda a comunidade ganha e principalmente a imagem da Polícia Militar.

2.<sup>a</sup> Pergunta:

Supondo ser o sexo, o esporte e o crime, assuntos polarizadores de interesse das camadas mais simples da população quanto à venda de jornais, isso poderia fragmentar a realidade da consciência coletiva ?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.

Isso varia de acordo com os fatos. No caso da criminalidade, por exemplo, a violência corre o risco de ser banalizada dados os fatos que acontecem com certa frequência. O interesse por determinado assunto muda muito de acordo com classes sociais e nível de educação.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

Acredito que não. Nenhum jornal fica restrito na divulgação desses três assuntos. O interesse pela divulgação deste ou daquele fato, varia de acordo com a realidade de cada região. Claro que o que predomina nos noticiários, são estes três

temas. O crime e o esporte hoje, pode se dizer que são os assuntos preferidos da sociedade e aí, não só das camadas mais simples da sociedade.

3.<sup>a</sup> Pergunta:

No processo de construção de notícias, ao homogeneizar o conteúdo e padronizar o público, a Mídia cria estereótipos e forma mitos. A Sra. concorda com esta afirmativa ?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.

Não acredito em formação de mitos, mas superexposição de determinadas pessoas nas mais diversas situações. Isso pode beneficiar ou não a pessoa. É a imagem dela que está em jogo. Por isso é tomado um cuidado duplo, principalmente em relação a políticos ou pessoas que demonstram interesse em seguir o caminho da política. Gente que tenta usar a mídia pra conseguir propaganda de graça.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

Sim. O poder da mídia é muito grande. Cria mitos e destrói quando faz o trabalho inverso. Faz parte da história mundial, mitos criados pela grande mídia principalmente. O domínio de determinados assuntos também, quem define é a mídia. Exemplos: assunto da crise mundial e gripe A. Os mitos que hoje existem, estão na história graças à mídia.

4.<sup>a</sup> Pergunta:

Em sua opinião, é possível que parte da mídia, monopolizada por grupos de interesse, poderia explorar o sentimento do medo para desviar a atenção de outros problemas de cunho político, social ou mesmo econômico?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.



Penso que é possível, mas isso seria um retrocesso. Na TV Globo existe um trabalho muito grande e de muita responsabilidade em relação à ética e ao interesse público. Penso que hoje é mais fácil serem criadas situações fora do ambiente da mídia que acabam propiciando esse tipo de intenção. Por exemplo, a polêmica da saída ou não do Senador José Sarney, em relação à discussão entre a Ministra Dilma Roussef e a receita federal. A exposição da história de Sarney apagou a ministra.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

É possível sim. Todo veículo de comunicação é antes de tudo comercial. Cabe a este ou àquele abordar assuntos relacionados a temas de interesse individual. Acredito que não totalmente, mas pode acontecer.

5.<sup>a</sup> Pergunta:

A sensação de segurança advém do que a opinião pública vem sentindo em relação à Segurança Pública. A Sr.(a) concorda que pela imprensa a sensação de segurança pode ser alterada ?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.

Pode sim. Mas a intenção da imprensa que age corretamente é passar a realidade. Sempre com muito cuidado para não se criar uma situação de pânico. O objetivo é poder buscar soluções para os problemas, sempre ouvindo os dois lados e propiciando uma melhora na vida das pessoas.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

Sim. Havendo várias ocorrências da mesma modalidade criminosa e a imprensa noticiando todos os dias, a sensação de insegurança aumenta. Exemplo: assaltos contra residências, seqüestros e outros. Quando a imprensa informa que a cidade está aparentemente tranqüila, sem fatos graves, a população se sente mais

segura, até porque a grande maioria fica sabendo dos crimes, pelo noticiários diários.

6.<sup>a</sup> Pergunta:

A Sr.(a) concorda que a primeira notícia do jornal, ou seja, a manchete sobre um fato criminoso é assimilada pelo leitor como verdade absoluta ?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.

Depende de quem publicou está notícia. Houve uma pesquisa feita pelo IBOPE no ano passado em que as pessoas respondiam a um questionário aberto e, por exemplo, em Maringá, as pessoas gostavam da forma “escrachada” como o programa popular Pinga Fogo mostrava as imagens de um crime, mas só acreditam verdadeiramente depois que a TV Globo dava a notícia. Isso tem a ver com credibilidade.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

Depende do ponto de vista de quem a lê. Vem a interpretação de quem está lendo a informação. Se for menos esclarecido pode sim interpretar como verdade incontestável. Se tiver um grau de estudo mais elevado, já questiona mais e sempre ficará com um pé atrás.

7.<sup>a</sup> Pergunta:

Como a Sr.(a) vê a integração da PM com os Órgãos de Comunicação Social?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.

Em minha opinião ainda falta um pouco de integração. As duas instituições trabalhando mais juntas para o bem comum. Muitas vezes algumas informações

deixam de ser passadas e poderiam ser importantes para o melhor desenvolvimento da comunidade.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

Isso varia de acordo com a região. Em Maringá podemos afirmar que essa integração existe e funciona de forma satisfatória. O bom entrosamento entre as partes colaboram para que haja a integração total. A reciprocidade é necessária para que a PM e os órgãos de comunicação social possam se interagir melhor.

8.<sup>a</sup> Pergunta:

A Sr.(a) acha importante a função do porta voz na corporação? Por quê?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.

Sim, sempre. É preciso haver comunicação. E quando uma ou duas pessoas são escaladas pra fazer essa função, facilita o trabalho de todos. Principalmente na hora de passar as informações necessárias.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

Sim. Porque a PM precisa se pronunciar. Seja numa ocorrência polêmica a qual a corporação é questionada sobre sua atuação ou mesmo num fato comum em que há a necessidade de uma posição da PM sobre as providências que estão sendo tomadas em torno do assunto.

9.<sup>a</sup> Pergunta:

No tocante ao gerenciamento de uma crise, decorrente de uma ocorrência polêmica, a Sr.(a) acha que se a Polícia Militar antecipadamente, informasse à Mídia, por meio de um porta-voz qualificado, conhecedor de ferramentas de mídia

training e doutrinariamente orientado obteria um grau maior de confiabilidade da opinião pública e melhores resultados?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.

Com toda certeza. O trabalho de um porta-voz (ou assessor de comunicação) é auxiliar o trabalho da imprensa fornecendo dados e informações importantes para a divulgação dos fatos que são de interesse da população. O destacamento de uma pessoa qualificada para isso faz com que os outros policiais possam trabalhar de melhor forma no que for preciso enquanto apenas um cuida das informações.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

É importante sempre a PM dar a sua versão. Demonstrar conhecimento da situação, domínio sobre o assunto é fundamental. Sempre procurar ter alguém a altura para esclarecer, repassar informações e comunicar a imprensa sobre a seqüência dos trabalhos (investigação) quando necessário. O importante é nunca fugir da raia.

10.<sup>a</sup> Pergunta:

Como a Sr.(a). descreveria o perfil ideal de um porta-voz para a Polícia Militar do Estado de Paraná?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.

Ele deve ter um bom relacionamento com a mídia, não tentar empurrar informações que os jornalistas sabem não serem verdadeiras, não pode esconder os fatos (talvez dizer que não pode divulgar, mas nunca mentir), saber falar corretamente, ter uma certa simpatia (isso ajuda a melhorar a imagem da polícia perante o público) e ser uma pessoa disponível e bem informada. Além de outros atributos como saber se comportar diante das câmeras de televisão.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

Alguém que se comunique bem e que seja de fácil relacionamento com a imprensa principalmente. Tem que usar sempre do bom senso, sabendo atender de forma a contentar quem o procura. Muitas vezes, para a conclusão de uma reportagem ou mesmo na busca de uma informação que tenha a necessidade da PM se pronunciar.

11.<sup>a</sup> Pergunta:

Para o Sr.(a) este porta-voz deve ser um policial militar preparado ou um profissional contratado para trabalhar junto à corporação?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.

Não existe problema algum em ser um policial, mas é preciso um preparo antes.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

Um policial militar preparado. Nada impede que o PM faça um curso técnico voltado à área da comunicação. Sendo policial e convivendo todos os dias na corporação, ele terá um conhecimento maior quando for falar em nome da PM.

12.<sup>a</sup> Pergunta:

Em sua opinião, a corporação dispensa a atenção necessária sobre a atuação do porta-voz ?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.

Em Maringá, o atual porta-voz trabalha muito bem com a imprensa. Mas já houve casos de a pessoa não ser a mais indicada para a função.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

Sim. No caso de Maringá temos sempre policiais prestativos à frente do setor de comunicação, sempre prestativos a atender as equipes das emissoras de rádio e televisão.

13.<sup>a</sup> Pergunta:

Na opinião do Sr.(a), o porta-voz com as qualidades citadas por vossa senhoria, poderia preservar, no gerenciamento de uma crise de imagem, a figura do comandante e a imagem da corporação policial?

Elaine Guarnieri, reporte da RPC/Maringá.

Sim. Além disso, isso permitiria ao comandante cuidar dos assuntos técnicos relacionados à administração da corporação e também das ações policiais.

Beija Flor, reporte do Programa Policial Pinga Fogo na TV/Band.

Sim. O porta-voz tendo bom relacionamento com a imprensa e falando em nome da corporação, tendo autonomia para falar em nome do comando, pode sim livrá-lo do desgaste diário ou mesmo quando se trata de uma ocorrência polêmica.

## 4.2 PRIMEIRA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

### 4.2.1 Público Interno

Com relação às entrevistas realizadas com o público interno, apresentamos a primeira análise das respostas apresentadas pelos entrevistados, conforme abaixo descrito:

#### 1.<sup>a</sup> Pergunta:

Com relação a esta pergunta verifica-se uma similaridade nas respostas apresentadas pelos entrevistados, ao afirmarem que realmente é de fundamental importância tal aproximação, contudo alguns fazem observações tais como: devem ser verdadeiras as intenções de ambas as partes neste relacionamento, situação que as vezes não é, que as partes devem adequar suas realidades em conformidade com a outra instituição, que esta relação deve ser séria e profissional.

#### 2.<sup>a</sup> pergunta:

Pela síntese das respostas apresentadas pelos entrevistados, constata-se que apenas dois entrevistados não concordam que a mídia fragmenta a realidade da consciência coletiva, contudo, ou explicar suas razões percebem argumentos distintos do que afirmam, ou seja, em sua explicações confirma a fragmentação da realidade pela imprensa. Nas demais, percebe-se que os oficiais entrevistados enxergam claramente a distorção provocada pela forma generalizada que é repassada a informação. Notícias complexas de segurança são transmitidas pela imprensa no dia-a-dia, que buscar a universalidade da coletividade dos telespectadores, falando com médico a operários de chão de fábrica, com vocabulário popular em curto lapso, a qual, não conseguir envolver todos os aspectos necessários da compreensão sistemática e complexa da realidade

contextualizada.

### 3.<sup>a</sup> Pergunta:

Na questão do processo de construção de notícias, as respostas foram unânimes no sentido de que realmente a mídia pode e forma opiniões e que busca a padronização criando estereótipos dos mais diversos e inclusive em relação a nossa instituição. Fato muito importante que deve ser levado em consideração quando do trato de uma situação de crise de imagem, pois o comandante deve trabalhar com esta noção e não ser ingênuo acreditando na pura e simples boa fé de parte da imprensa que de posse de alguma informação pode trabalhar com outras intenções senão a de unicamente informar a população.

### 4.<sup>a</sup> Pergunta:

Com relação ao poder da mídia em canalizar determinado assunto com a única função de desviar o foco, nossos entrevistados foram firmes em afirmar que isto acontece, tendo apenas um entrevistado que negou tal afirmação. Contudo não argumentou e nem fundamentou sua opinião o que infelizmente deixa uma lacuna, pois não existem argumentos contrários para serem analisados neste trabalho. Porém, partindo deste pressuposto, o porta-voz e o comandante devem ficar atentos para não ver assuntos de sua responsabilidade sendo articulados pelos redatores ou responsáveis da mídia no sentido de acobertar pautas ou tirar do foco, temas polêmicos e que tenham interesse outros.

### 5.<sup>a</sup> pergunta:

Em se tratando da sensação de segurança ser alterada pela imprensa, os entrevistados foram unânimes em afirmar que a imprensa tem o poder de alterar a sensação da população em relação à Segurança Pública, uma vez que ela possui o conhecimento e pode usar da forma que julgar necessária a informação. Fato



bastante relevante no sentido de provar que realmente os comandantes das unidades policiais devem investir na divulgação das informações positivas que podem somar créditos no sentimento de segurança da população. O porta-voz deve estar atento a noticiários para identificar e neutralizar situações diversas e alheias a sua comunidade local que possa aumentar a sensação de insegurança da comunidade. Percebe-se que é comum órgãos de imprensa, quando não têm matérias locais, buscam recheiar seus tablóides ou espaços com notícias de outra cidade, fato normalmente chocante que causa na população local, um sentimento ainda maior de que o mundo está em situação mais complicada do se imaginava.

#### 6.<sup>a</sup> Pergunta:

No que diz respeito às chamadas na primeira página do jornal e o fato de tal instrumento ter um poder de influenciar a opinião pública, dois entrevistados destoaram dos demais, ou seja, não concordando com a afirmação, contudo um dos entrevistados que nega, ao argumentar sua posição, demonstra razões em sentido contrário, acaba por delimitar que a primeira informação que chega é a que fica. Quantos aos demais entrevistados, confirmam que a manchete tem poder de influenciar a população. E afirmam mais, que a mídia trabalha tal ferramenta em partilha com outras técnicas, a qual, invariavelmente conjuga fortes informações, com palavra de impacto, acompanhadas por uma imagem que choca. Fato que tende a gerar no leitor uma ideia de verdade sobre o assunto tratado.

#### 7.<sup>a</sup> Pergunta:

Com relação à integração da PM com os Órgãos de Comunicação Social, as respostas foram no sentido de que esta afinidade é boa variando muito de região a região, contudo nos grandes centros urbanos a tendência é estar um pouco mais desgastada do que nas pequenas cidades do interior, segundo um dos entrevistados. Na sequência dos entrevistados, existe uma alternância nas suas declarações que parte das seguintes afirmações: “que os contatos com a imprensa em geral é bom”, “sadia”, “absolutamente necessária” e “essencial para a sobrevivência da PMPR”.

Fica claro que existe a necessidade de se relacionar com a mídia de forma saudável e responsável.

#### 8.<sup>a</sup> Pergunta:

Na busca de conhecer melhor os profissionais que diariamente labutam na área de comunicação social da PMPR, foi perguntado. Como o senhor se acha, profissionalmente, para bem relacionar-se e gerenciar uma crise de imagem da Polícia Militar. As respostas transitaram do pouco qualificado, com confiança em sua experiência e formação a suficientemente capacitado. Contudo, percebe-se que a maioria descreve a necessidade de uma formação mais apurada neste campo de atuação. Aqui, cabe uma observação importante, foram muitos que demonstraram pouco ou nenhum conhecimento da cultura ou doutrina de gerenciamento de crise de imagem, fato importante e infelizmente lamentável, isto se percebe pelas respostas colocadas por alguns dos entrevistados, ainda, outros sequer empenharam em responder às perguntas formuladas, limitando apenas a dizer sim ou não. Pior que isto, vários profissionais que trabalham neste setor, não se dignaram a responder a nenhuma das perguntas, apesar de terem sido contatados mais de uma vez, fato que demonstra certo desleixo ou falta de interesse em melhorar ou discutir o assunto pautado. O que não deixa de ser um sinal de que algo não está certo neste campo tão importante da comunicação social da PMPR, a qual, implora por profissionais comprometidos, atentos, ativos, empenhados e amantes da causa em benefício da instituição. Imagine, pois se o militar não discute o tema, dentro da caserna e de forma acadêmica, será que esse profissional terá força para defender a polícia e seus colegas de profissão diante de um turbilhão, no momento em que uma crise de imagem aflora e necessitam de um gestor da crise de imagem.

#### 9.<sup>a</sup> Pergunta:

No quesito que busca perceber dos entrevistados quais as importâncias atribuídas à função do porta-voz na corporação policial militar, obtiveram-se as seguintes respostas: “Extremamente importante”, “é pela imprensa que a população

saberá o que de fato ocorreu”, “este serve de anteparo para o comandante”, “absolutamente importante e necessária”, “preserva a imagem do comandante Geral, ou de OPM”.

As respostas deixam bastante claro o que pensam as pessoas que trabalham na comunicação social da PMPR sobre a importância e a necessidade de existir um porta-voz para preservar a figura do comandante ou da própria PMPR. Os entrevistados foram unânimes em afirmar a importância e a necessidade de existir um porta-voz que faça o elo entre a corporação e a mídia de forma geral.

#### 10.<sup>a</sup> Pergunta:

Perguntado aos entrevistados sobre sua opinião quanto ao gerenciamento de uma crise, decorrente de uma ocorrência polêmica, se a Polícia Militar antecipadamente, informasse à mídia, por meio de um porta-voz qualificado, conhecedor de ferramentas de mídia training e doutrinariamente orientado obteria um grau maior de confiabilidade da opinião pública e melhores resultados. As respostas foram que sim, que muitas vezes, independentemente da gravidade da crise, um bom porta-voz tem a oportunidade de transmitir à imprensa e à população confiabilidade e a seriedade da instituição, porém, alertam dois entrevistados sobre a prática de uma imprensa menos comprometida com a verdade, que pode desviar o foco para satisfazer outros interesses que passam do ganho de capital ou interesse político.

Neste aspecto cabe salientar que a doutrina empenha horas e mais horas no sentido de afirmar que um profissional qualificado faz a diferença e pode, conforme o caso, transformar uma crise de imagem em uma oportunidade de ganho de credibilidade e confiança da instituição que atua de forma transparente, sincera e imparcial apurando e responsabilizando os responsáveis pelo desvio da conduta. No final do trabalho, foi juntado um estudo de caso, da Natura, que afirma tal assertiva e comprova a tese levantada por muitos sobre a possibilidade de ganhar apesar de estar a empresa ou instituição em momentos delicados ou por não dizer passando pelos piores momentos de suas vidas.

### 11.<sup>a</sup> Pergunta:

Foi solicitado aos entrevistados para descrever o perfil ideal, em suas opiniões, do porta-voz para a Polícia Militar, sendo que os adjetivos foram: “pessoa comunicativa, confiável, esforçada, e que tenha facilidade para se relacionar com pessoas civis”, “um Policial Militar qualificado e com curso na área de relações públicas”, “boa postura, educado”, “desenrolado” e acima de tudo não ter medo de falar em público e saber falar de improviso, ou seja, “de supetão”, “dinamismo”, “conhecimento da atividade policial militar, com capacidade de difundir e vender bem uma idéia”, “pessoa calma, serena” “disposto a se queimar pela PMPR”, “boa aparência”, “articulado, bem relacionado com a imprensa” e “boa entonação de voz, conhecedor das normas, diretrizes, técnicas e táticas policiais”.

### 12.<sup>a</sup> Pergunta:

Perguntado o que seria melhor para a corporação, um policial militar como porta-voz ou um profissional de comunicação social contratado. As respostas foram que absolutamente o melhor para a corporação é o emprego de um policial militar que tenha interesse e capacidade na área de comunicação. Contudo, chama a atenção o comentário de um dos entrevistados quanto a emprego de um profissional de comunicação como auxiliar do porta-voz, para ajudar no trabalho, fato que encontra fundamento na doutrina dominante sobre gerenciamento de crise de imagem, e que deve ser levado em consideração.

### 13.<sup>a</sup> Pergunta:

Questionado sobre a atenção dispensada à figura do porta-voz dentro da instituição policial militar as respostas transitaram no seguinte sentido: “atualmente vejo que não dispensa toda a atenção necessária”, “Não, na maioria das vezes a relações públicas não tem o devido preparo e a devida orientação”, “Não, pois não são oferecidos cursos específicos, como de oratória, expressão corporal, cerimonial e também a falta de recursos quanto a própria divulgação da PMPR” “não, muitos

não têm a devida orientação para o exercício de sua função” e por fim um desabafo do oficial que disse que: “sempre que um oficial é transferido para uma unidade, a sua primeira função é de P5, normalmente cumulativa com porta-voz”. Assim, fica demonstrado que o pensamento da PM/5 é diferente do que ocorre na prática junto às unidades de área, pois pelas respostas a Polícia Militar não está preparando seus efetivo, nem criando condições de trabalho para tal, pois se percebe um sentimento unânime nos porta-vozes de negatividade quanto ao exercício da função. Fato preocupante e que deve ser tratada internamente.

#### 14.<sup>a</sup> Pergunta:

Perguntado em que condição se encontra a unidade do entrevistado quanto à existência e à qualidade profissional do encarregado de falar pela instituição. Foram surpreendentes as respostas, pois em duas unidades não há porta-voz, e as demais, existe o porta-voz, contudo sem curso específico na área: não houve nenhuma unidade em que o policial fosse formado na área de comunicação ou com um curso de especialização fato que demonstra a verdadeira situação da corporação e a importância dispensada para o assunto.

Não estamos afirmando que somente o profissional formado na área de comunicação social tem capacidade de exercer a função de porta-voz, contudo é pacífico o entendimento que existe a necessidade de qualificação/especialização do policial no sentido de estar a cada momento aperfeiçoando seu trabalho e obtendo melhores resultados, fato que é notório em qualquer campo do saber. Em consequência disto e, aliado às respostas anteriores, dá para concluir que existe um abismo entre o discurso e a prática institucional, a qual, não está colocando tempo e investimento necessários, no sentido de aprimorar tal classe de profissionais da corporação.

#### 15.<sup>a</sup> Pergunta:

Foi perguntado o objeto deste trabalho, ou seja, o porta-voz poderia transformam-se em um escudo de proteção para o comandante e para a corporação

policial em uma situação de crise de imagem e as respostas foram unânicas em afirmar que sim, que o porta-voz é um escudo e que tanto pode como também o contrario é verdadeiro, ou seja, um locutor mal qualificado, sem conhecimento mínimo pode, a qualquer momento, “derrubar” um comandante e, comprometer todo um trabalho árduo de uma corporação centenária como a nossa, por mais simples que seja a situação relatada.

Os entrevistados não tiveram dúvidas quanto à questão argumentando de forma consciente e firme que o porta-voz é sim uma ferramenta importante no sentido de evitar desgaste dos policias, dos oficiais, do comandante e da própria corporação militar.

#### 4.2.2 Público Externo

Com relação às entrevistas realizadas com o público externo, apresentamos a primeira análise das respostas apresentadas pelos entrevistados, conforme abaixo descrito:

##### 1.<sup>a</sup> Pergunta:

O Sr.(a) concorda que uma maior interação com a Mídia produziria uma imagem mais positiva e sólida da Polícia Militar?

O dois entrevistados foram unânicos em afirmar que deve existir uma aproximação entre a mídia e as corporações, que o resultado desta interação será um ganho tanto para as instituições militares como para a sociedade de um modo geral. Alerta uma das entrevistas que até mesmo quando não existe uma resposta positiva, esta deve acontecer para que ocorra a transparência na informação.

## 2.<sup>a</sup> Pergunta:

Supondo ser o sexo, o esporte e o crime, assuntos polarizadores de interesse das camadas mais simples da população quanto à vendagem de jornais, isso poderia fragmentar a realidade da consciência coletiva?

Os entrevistados tentaram esquivar-se da resposta, argumentando em sentido contrário à afirmação da questão, contudo, analisando as respostas percebe-se que se contradizem no tema. Ficando evidenciado que a mídia pode fragmentar a realidade da consciência coletiva.

## 3.<sup>a</sup> Pergunta:

No processo de construção de notícias, ao homogeneizar o conteúdo e padronizar o público, a Mídia cria estereótipos e forma mitos. O Sr.(a) concorda com esta afirmativa?

Apenas um dos participantes respondeu à questão de maneira positiva, atribuindo poderes no sentido de que a mídia pode e faz mitos definidos situações e realidades da sociedade, já a outra repórter não concorda que a mídia cria mitos, contudo divaga no processo de formação de líderes, que aproveitando do espaço, lança mão das ferramentas da comunicação de massa para proveito próprio.

## 4.<sup>a</sup> Pergunta:

Em sua opinião, é possível que parte da mídia, monopolizada por grupos de interesse, poderia explorar o sentimento do medo para desviar a atenção de outros problemas de cunho político, social ou mesmo econômico.

As respostas foram que sim, a mídia pode desviar a atenção das pessoas ou criar o interesse no assunto, inclusive uma das entrevistadas citou um exemplo em que a mídia por interesse próprio elencou o que seria mais importante para a

sociedade e passou a dar prioridade de informação. Também muito bem lembrado por um dos repórteres é o fato de ser uma empresa que visa antes de tudo o lucro.

5.<sup>a</sup> Pergunta:

A sensação de segurança advém do que a opinião pública vem sentindo em relação a Segurança Pública. O senhor(a) concorda que através da imprensa a sensação de segurança pode ser alterada ?

Sim, a imprensa pode alterar a sensação de segurança da população, este é o entendimento dos entrevistados. Contudo, afirmam que isto deve ser levado de forma ética, pois o objetivo maior da imprensa é o bem-estar da população.

6.<sup>a</sup> Pergunta:

O senhor(a) concorda que a primeira notícia do jornal, ou seja, a manchete sobre um fato criminoso é assimilada pelo leitor como verdade absoluta ?

Perguntado se concorda que a primeira notícia do jornal, ou seja, a manchete sobre um fato criminoso é assimilada pelo leitor como verdade absoluta? Os entrevistados foram unânimes em afirmar que deve existir credibilidade na informação e que esta credibilidade tem a força de formar a opinião dos leitores ou telespectadores.

7.<sup>a</sup> Pergunta:

Como o Sr.(a) vê a integração da PM com os Órgãos de Comunicação Social?

Quanto à integração da PM com os Órgãos de Comunicação Social, na visão de uma das entrevistadas e preciso mais integração, já para o outro, em



Maringá existe uma boa conexão. Entretanto, fato que não é realidade geral do Estado.

8.<sup>a</sup> Pergunta:

O senhor(a) acha importante a função do porta voz na corporação? Por quê?

Com relação à importância da função do porta-voz na corporação os participantes se manifestaram no sentido de ser extremamente importante e de fundamental necessidade a existência do porta-voz da Polícia Militar.

9.<sup>a</sup> Pergunta:

No tocante ao gerenciamento de uma crise, decorrente de uma ocorrência polêmica, o Sr. acha que se a Polícia Militar antecipadamente, informasse à Mídia, por meio de um porta-voz qualificado, conhecedor de ferramentas de mídia training e doutrinariamente orientado obteria um grau maior de confiabilidade da opinião pública e melhores resultados?

Sobre o gerenciamento de uma crise, e a gestão por um profissional qualificado, conhecedor de ferramentas de mídia training e doutrinariamente orientado obteria melhores resultados na condução dos trabalhos. Para os participantes sim, não existindo qualquer dúvida quanto a este item, afirmam que deve haver um profissional para tal missão, sendo a maneira mais adequada para a condução dos trabalhos.

10.<sup>a</sup> Pergunta:

Como o Sr.(a) descreveria o perfil ideal de um porta-voz para a Polícia Militar do Estado de Paraná?

O perfil ideal de um porta-voz para a Polícia Militar do Estado de Paraná na visão dos participantes é “bom interlocutor”, que se relacione bem com a mídia, ser verdadeiro e ético em seu trabalho e estar sempre a disposição.

11.<sup>a</sup> Pergunta:

Para o senhor(a) este porta-voz deve ser um policial militar preparado ou um profissional contratado para trabalhar junto à corporação?

O porta-voz da PMPR, segundo os entrevistados, deve ser um policial militar devidamente qualificado e treinado na função.

12.<sup>a</sup> Pergunta:

Em sua opinião, a corporação dispensa a atenção necessária sobre a atuação do porta-voz.

A corporação, às vezes, peca em escolher um ou outro funcionário que atuará nas funções de p/5. Fato que concorre para gerar problemas no relacionamento com a mídia.

13.<sup>a</sup> Pergunta:

Na opinião do senhor(a), o porta-voz com as qualidades citada por vossa senhoria, poderia preservar, no gerenciamento de uma crise de imagem, a figura do comandante e da corporação policial?

Para os entrevistados o porta-voz, pode e preserva, no gerenciamento de uma crise de imagem ou no dia-a-dia, a figura do comandante e a imagem da corporação policial, evitando desgastes e facilitando a condução dos trabalhos.

#### 4.3 DISCUTINDO O TEMA, CRISE DE IMAGEM, COM ALICERCE NAS ENTREVISTAS E NA DOUTRINA DOMINANTE

Seguindo os ensinamentos de Jorge Duarte (2003), nenhuma empresa ou instituição, por mais sólida, admirável e moderna que seja, está livre à crise de imagem. O gerenciamento desta situação, princípio básico da administração, permanecer esquecido por muitas organizações, empresas e principalmente pelas polícias militares brasileiras. Não importa a magnitude da crise. Sejam estes colapsos devastadores, ou não, que chegam de surpresa ou que, quando não destroem tudo, só não o faz, à custa de muito dinheiro e trabalho.

Assim, temos que ter a noção de que as simples e rotineiras crises, por menores que sejam e, geralmente aparecem de fatos irrelevantes em sua dimensão, podem ter resultados complicados e comprometedores para a boa imagem da instituição. Situações distintas em sua gênese, igualmente perigosas, as quais devem ser bem gerenciadas para não estragar anos de labuta de uma organização inteira.

Portanto, as corporações policiais precisam amadurecer procedimentos com vista a identificar, diagnosticar e solucionar os acontecimentos ou noticiais que podem ser tão impactantes a ponto desgastar a imagem de uma instituição. Duarte (2003, p. 363) citando Lopes (2000, p. 67) afirma que “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” tem potencial para criar uma crise. Continua Duarte (2003) citando agora Mitroff (2000, p. 33), “uma crise é algo que não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”. Dependendo da extensão, uma matéria pode desencadear um processo desgastante de divulgação e exposição, que acaba por comprometer e ameaçar as estruturas corporativas sólidas e tradicionais.

Contudo, se não inevitáveis, não significam sempre uma catástrofe. A maioria das crises de imagem, se bem gerenciadas, podem ser superadas. Mesmo a ocorrência ou divulgação de problemas graves não caracteriza, obrigatoriamente, uma crise de imagem. Existem princípios, normas de condutas, ações pró-ativas e procedimentos que poderão reverter situações críticas e difíceis em benefícios da instituição.

O poder natural de fiscalização da mídia pode desencadear pequenas ou grandes crises de imagens, a diferença está em quem se preparou ou não para as situações.

A primeira lição é prevenir, afirma Duarte (2003, p.387), devendo ter a instituição uma relação transparente, segura, ética e responsável, conceitos que podem amenizar o problema. Também as corporações devem trabalhar de forma pró-ativa, estabelecendo uma agenda positiva de serviços à comunidade.

Um terrível erro para a imagem da instituição e a sensação que os gestores estão perdidos no que fazem, (ROSA, 2004, p. 138).

As polícias devem estabelecer planos com objetivos e metas claras, realizando assim trabalhos visando alcançar seus ideais. Devendo demonstrar uma linha lógica e coerente no sentido de reduzir os índices de criminalidade e violência.

Atualmente, nas Polícias Militares, existem distorções desta visão, ou seja, a mídia procura ditar as regras e a linha a ser seguida, a qual, acontecendo um fato, ou uma série de crimes da mesma natureza, a polícia ao ser procurada pelos meios de comunicações, lança este ou aquele programa ou operação para sanar o problema. Procedimento que se transforma em um antitérmico sem maiores resultados para a segurança pública.

Independente de todo trabalho pautado em uma boa agenda positiva, podem acontecer fatos, boatos ou situações que ganham o clamor público transformando-se em grandes crises de imagem. Neste aspecto, aparece a segunda lição, que Duarte chama atenção no sentido de criar um comitê de crise que poderá sinalizar os pontos vulneráveis da instituição e, com isto, definir objetivos, estratégias e táticas para o enfrentamento das crises.

Este comitê deve ser dinâmico e incluir funcionários chaves da corporação nos sentido de dar pronta resposta à situação emergencial. Segundo Duarte (2000, p.374), "a estrutura desse comitê pode variar, mas geralmente incluem o presidente, o departamento jurídico, a área de comunicação, recursos humanos e, naturalmente o setor envolvido diretamente com o problema".

A questão do porta-voz, objetivo desse trabalho é de fundamental importância para o acerto no gerenciamento da crise de imagem e, conforme demonstrado pelas entrevistas, com capacidade de preservar a figura do Comando e da Instituição Policial. Para tanto, ficou claro em tópico à parte e nas entrevistas

realizadas as características elementares que devem orientar tal servidor no sentido de melhor desempenhar suas funções.

Por derradeiro, a corporação precisa manter-se firme em sua agenda positiva de trabalhos que visam reduzir os índices de criminalidade e violência e, criar nas instituições policiais, primeiramente um roteiro para gestão de crise de imagem, com a definição dos porta-vozes que devem pautar-se em critérios técnico-científicos, eficientes e eficazes e na seqüência criar e fortalecer uma cultura pró-ativa de gestão com qualidade na comunicação de massa. Tal trabalho deve ser direcionado e no sentido de melhorar a cada dia o conceito institucional de que a polícia existe para defender o povo e, diante deste princípio, demonstrar sua importância e a necessidade de manter elevado, a moral, o respeito, a confiança e por conseguinte preservar a imagem não só do seu comandante imediato como também, de todos os praças, oficiais e da própria instituição Policial Militar.

#### 4.4 CONCLUSÕES SOBRE AS ENTREVISTAS COM SUGESTÕES

Da análise das entrevistas aos públicos interno e externo, obteve-se como resultado aos questionamentos formulados, os parâmetros infra-apresentados, que sustentam às conclusões e sugestões a serem emitidas:

- a) A Polícia Militar, através dos mecanismos de relacionamento com os públicos internos e externos, que busca divulgar de forma eficiente e eficaz os trabalhos desenvolvidos pela instituição e enriquecer a relação entre a polícia, a comunidade e a mídia devem: buscar sempre uma maior interação com os meios de comunicação, o que produzirá uma imagem institucional mais positiva e sólida.
- b) No que se refere ao trabalho de fazer chegar, de forma clara e bem definida, o trabalho da PMPR à comunidade paranaense, segundo análise das respostas dos pesquisados, as estratégias de divulgação dos trabalhos da PMPR deve levar em conta, que as empresas de comunicação, têm necessidades, interesses econômicos, político ou

ideológicos diversos, fato que pode levantar inúmeras variáveis, que concorrem com a necessidade ou interesse legítimo de informar a comunidade.

- c) Caracterizou-se a necessidade e importância da existência do profissional que exerça as funções de porta-voz nas unidades operacionais;
- d) Falta especialização dos profissionais que atuam na função de porta-voz das unidades, contudo acreditam estes profissionais que tem condições de conduzir a função, diante do que, analisando as respostas caracterizou-se a necessidade de especialização criando padronização de condutas e comportamentos para atuação dos porta-vozes das unidades operacionais. Tal “roteiro/manual de condutas” a ser desenvolvido, deve ser baseado em ferramentas modernas de comunicação de massa, bem como, cumprir as diretrizes do Comando Geral que estabelece uma estrutura sistêmica de comunicação social, entre os diversos escalões de comando, modelo que possibilita um melhor desenvolvimento das atividades de comunicação, define metas, cria rotinas com trocas de experiências, estabelece processos de avaliação dos resultados.
- e) Com a análise das respostas e com os fundamentos na doutrina dominante ficaram caracterizados vários adjetivos que devem compor a personalidade da figura do porta-voz, entre as quais: ser ético, verdadeiro, íntegro, boa postura, educado, comunicativo, sereno, dinâmico, comprometido com a instituição e bem relacionado com os profissionais dos meios de comunicação.
- f) Fortalecer e valorizar a função de porta-voz da unidade da PMPR, a qual, segundo os depoimentos, não é dada a devida importância pela instituição.
- g) Como sugestão, desenvolver e implantar Comitês de Gestão de Crise, em conformidade com a necessidade e teoria, em todas as unidades da corporação, cumpre lembrar, conforme doutrina acostada, o comitê é formado por profissionais que acumulam funções, com o objetivo de manter em pleno funcionamento o sistema de acompanhamento, supervisão e ações imediatas das atividades que podem a qualquer

momento prevenir que se deflagre uma crise de imagem.

- h) Estes comitês devem ter como missão contínua manter um grupo de estudo, o qual, com a experiência adquirida e diante de um *“brainstorming”* estimular o pensamento criativo para buscar soluções e possibilidades de um diagnóstico de maior amplitude sobre gestão de risco na Corporação, sendo um grande passo e desafio na formação de uma salutar cultura de prevenção.
- i) Por derradeiro, ficou evidenciado que um porta-voz adequadamente preparado preserva a figura do comandante da unidade, bem como, da própria instituição policial.

## 5 ESTOJOS DE CHÁ DA NATURA – UM CASO ILUSTRATIVO

Destaca-se o caso dos estojos de chá da Natura, que foi apresentado em um trabalho monográfico intitulado, Converter a crise em oportunidade<sup>20</sup>, de Mateus Oliveira, para ilustrar como uma empresa preparada pode fazer grande diferença e até mudar a história. Foi o que ocorreu com esta empresa que soube conduzir com maestria um problema grave que veio por intermédio de um cliente que fez contato com o serviço de proteção da empresa. Aqui se demonstra que a combinação, técnicas e procedimentos modernos de comunicação, pautados numa postura baseada na verdade, transparência e, em uma conduta totalmente ética, podem transformar, um fato terrível, uma possível crise de imagem, em ganho de credibilidade e consequentemente modificar a história. As medidas e ações que foram desencadeadas pelo grupo, além de não causar nenhum dano a sua reputação, pelo contrário, trouxe benefícios. A Natura conseguiu evitar que uma vulnerabilidade se transformasse em uma crise, por meio de uma ação planejada de comunicação, que partiu da avaliação do funcionário primário até a formulação de posturas agressivas as quais, agregaram valores positivos a sua imagem e reputação, aumentando sua credibilidade. A Natura converteu uma possível crise em oportunidade.

A descrição do caso é baseada em informações públicas transmitidas pela empresa, reportagens e informações constantes em diversos meios de comunicação que trata do assunto.

Em 2000, a Natura lançou de produto promocional que utilizava um estojo de chá feito em madeira. Uma consumidora Natura, cuja profissão era bióloga, chamada Ilka Fioravente Altoé, suspeitou que a madeira utilizada na confecção dos estojos fosse a imbuía, uma espécie ameaçada de extinção. A consumidora entrou em contato com o serviço de atendimento ao consumidor da Natura cobrando explicações, pois essa postura da empresa ia contra a visão, as crenças e os valores da Natura. A Natura tem a questão da responsabilidade social corporativa de forma muito forte e

---

<sup>20</sup> OLIVEIRA. Mateus Furlanetto. **Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise**. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes São Paulo, 2003.



atrelada à sua imagem e reputação. Apresentamos abaixo a visão, uma das crenças e um dos valores da Natura.

O relatório anual Natura 2002 apresenta a seguinte visão da empresa:

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

Nas crenças da empresa expressas no mesmo relatório, destacamos a empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

E nos valores citamos o equilíbrio, harmonia, interdependência. Inspira-se no equilíbrio e na dinâmica da natureza. Percebe o Homem como parte da natureza, com a qual deve harmonizar-se, e valoriza a interação com ela.

Busca aliar consciência e competência. Discurso e prática. Saber e fazer.

Ética e Estética. (OLIVEIRA, p. 45)

A profissional, tão logo recebeu a queixa e, comprometida com os princípios da empresa a qual conhecia bem, teve a sensibilidade e iniciativa de perceber e encaminhar com brevidade devida, aquela que não era uma simples manifestação qualquer de uma consumidora. Mas uma reclamação que poderia abalar a estrutura e credibilidade do grupo, uma vez que era contrária aos compromissos assumidos publicamente pela Natura.

Após este processo inicial, o caso foi encaminhado para o Comitê de Crise que procurou gerenciar o fato para que ele não se tornasse efetivamente uma crise.

O comitê, em ação, guiado pelos valores e princípios éticos que norteavam a empresa, buscou informações se era procedente a reclamação, a fim de dar uma resposta baseada em verdade, e não achar apenas um culpado.

O fornecedor do grupo tinha certificado do Ibama, porém, no processo apareceram dúvidas se a madeira utilizada respeitava os limites do manejo sustentável. A Natura, buscando a transparência necessária que o caso exige, convidou um organismo à parte, a ONG chamada Imaflora, para que em parceria, pudesse avaliar a forma como este fornecedor tratava com a questão.

A Imaflora, como podia inicialmente esperar, encontrou algumas inconsistências. O que de imediato forçou a atitude da empresa Natura a assumir o

erro, mesmo sabendo que tal erro fosse de um terceiro, um fornecedor. O grupo não ficou gastando energia em busca de resposta que pudesse esclarecer os fatos, eliminando sua culpa e atribuindo a outros sua omissão. A empresa rapidamente procurou algumas formas de reparação os danos.

Como a empresa tratou o assunto; em primeiro plano, levou o assunto para o debate público, lembrando que até este momento não havia nenhuma exposição pública do fato, estava intramuros da corporação, consumidor e empresa. Assim, com um porta-voz qualificado e com objetivos claros do que é, e como deveria fazer, colocou o problema para a sociedade.

O porta-voz teve entre outras ações que demonstrar a conduta da empresa em assumir o erro e tomar medidas de reparação à sociedade, tais como: a doação de todo o lucro conseguido com esta promoção para uma instituição que se preocupasse com a imbuía e a plantação do dobro de mudas de imbuía do que fora utilizado na confecção dos estojos.

Outras condutas de marketing foram tomadas como a consumidora que fez a queixa foi convidada e aceitou ir ao Espaço Natura plantar uma muda de imbuía nos dez hectares plantados pela empresa.

A Natura rapidamente identificou os públicos prioritários nesta ação. E passou por uma campanha publicitária a divulgar ações que decorrem em razão dos fatos, ou seja, a consumidora que fez a queixa, o público interno, a imprensa, os formadores de opinião, consumidores e ONGs ambientalistas tomaram conhecimento dos fatos e ações pelos meios de comunicação.

A imprensa de modo geral, elogiava e valorizava a atitude da empresa, que atuou de forma transparente, verdadeira, moral e ética. O grupo aproveitando do espaço disponível em virtude dos fatos explorou o momento e envolveu os funcionários e consumidores, para junto com outros órgãos e imprensa em geral, a indicar as ONGs, que poderiam receber os recursos provenientes com a venda dos estojos de chá.

Para o grupo Natura, sua visão sistêmica complexa da realidade, demonstrou que não bastava apenas dar uma satisfação à consumidora para tentar reconquistar a sua confiança e nem recompensar a natureza pelos danos causados. O caso dos estojos de chá havia alcançado um dilema ético que requeria ser trabalhado de modo transparente.

Uma situação que tinha todos os ingredientes para instalar uma situação de crise de imagem, pela forma como foi tratada e conduzida, deixou de ser um risco para a empresa e efetivamente se transformou em uma oportunidade de ganho de credibilidade.

A empresa pôde reafirmar suas crenças e valores, estabelecer um relacionamento verdadeiro, sincero, constante e respeitoso com seus públicos prioritários de modo a aumentar sua credibilidade, melhorar e fortalecer sua imagem e reputação, fato que muitas campanhas milionárias e agressivas de marketing não conseguem atingir.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao encerrar este estudo monográfico, percebe-se através do nível das respostas apresentada, que existem grandes profissionais gabaritados na Corporação que adquiriram sua capacidade em gerenciamento de crise por iniciativa própria e pela prática continuada do exercício, fato que gera uma experiência ímpar nesse campo de atuação. Entretanto, a improvisação nos primeiros instantes foi sempre uma característica pontual no início das ações neste setor. Por meio de uma purificação dolorosa aprendeu-se empiricamente a lidar com elas. É importante frisar que o preparo adquirido conta muito mais que a sorte nessas ocasiões e que, se os detalhes importantes de experiências passadas fossem “arquivados” numa cultura do “profissional do papel” aprendida em bancos acadêmicos, certamente teríamos uma “cultura de prevenção” já enraizada contra esses tipos de ocorrências que tantos prejuízos já causaram para a imagem da Polícia Militar.

O “gerenciamento de comunicação de crise” vem exigindo elevada atenção, talento, energia e técnica de comandantes e chefes das seções de comunicação social para se adequar as ações de enfrentamento aos inúmeros eventos que têm o poder de abalar e destruir, em poucos minutos, a reputação construída de longa data. Conforme doutrinadores consultados, saber se preparar, para esses acontecimentos no presente, pode representar o grande segredo da sobrevivência organizacional. Para que isso aconteça, segundo tais estudiosos, a Corporação deve reconhecer a verdadeira importância do processo de comunicação que, aliado ao planejamento estratégico, poderá ajudar a enfrentar e reverter as crises em vantagem competitiva para uma maior credibilidade institucional.

Teve este trabalho por objetivo principal demonstrar a necessidade e a importância da atuação eficiente do porta-voz, no âmbito corporativo que priorize a comunicação e a gestão profissional de crises de imagem a serem levadas a efeito no diuturno relacionamento com os profissionais da imprensa podendo assim, preservar a figura do comandante e da própria instituição policial.

Destarte, o conteúdo do estudo apresentado consiste em uma simples e pequena ferramenta para impulsionar a curiosidade sobre o assunto. A qual tenta ressaltar a necessidade da utilização de procedimentos de comunicação de crises como mecanismo essencial de transformação, pelo uso adequado dos veículos de

comunicação de massa. Para tanto, preparar uma assessoria qualificada para desenvolver um programa de treinamento em gerenciamento de crise torna-se crucial para qualquer empresa que deseja resguardar seus inestimáveis ativos intangíveis.

Da análise do trabalho, em conformidade com os autores consultados e diante das respostas apresentada pelos entrevistados, percebe-se a urgência em incluir toda Organização Policial-Militar em programas de “*mídia-training*” para aprender a lidar com a imprensa e reverter, caso necessário, a exposição negativa de imagem, nos piores cenários de crises possíveis e imagináveis.

Verificou-se, pelo questionário aplicado, que existe “uma consciência”, da oficialidade e dos pesquisados a importância da figura do porta-voz e que sua atuação efetivamente preserva a figura do comando e a própria imagem da instituição.

Todos acreditam que é necessário acontecer, uma mudança cultural neste setor, situação que aos poucos já é percebida. Ou seja, o primeiro ponto de uma comunicação eficiente é o valor que os integrantes atribuem à comunicação. Bem se sabe que para estabelecer uma comunicação sistêmica de crise com a imprensa local e regional, e alcançar níveis ideais de aproveitamento e oportunidade, seria importante, profissionais treinados e qualificados que atuassem respaldados em uma cultura consolidada “*intra-corporales*” em gestão empresarial de comunicação de massa e a valorização do profissional. Para que houvesse um equilíbrio entre poder ilimitado da imprensa e o policial militar na “ponta da linha”.

Para contribuir com tal finalidade, esta monografia procurou demonstrar a importância da necessidade da formação de uma “cultura preventiva de comunicação” e “gerenciamento de crises de imagem” na PMPR e a necessidade da atuação do porta-voz com fator fundamental na preservação do comando; contudo não foi possível, em virtude de falta de tempo e outras dificuldade, delinear alguns caminhos, procedimentos e medidas positivas de relacionamento com a mídia, criando um verdadeiro “Manual Policial-Militar de Comunicação de Crise”, a qual era a idéia gênese do trabalho. Apesar disto, ficam algumas sugestões e dicas de regras básicas de condutas ao final, em apêndice, para nortear futuros trabalhos que possam dar continuidade a esta simples contribuição.

Uma última recordação deve ser feita e que permaneça sempre a nortear o caminho do administrador e líder de comunicação de crises de imagem: “não se

deve esquecer que a pior crise é aquela para a qual não estamos preparados”  
(Rosa, 2003 p.351).

## REFERÊNCIAS

- ALBERTO, C. **Linguagens da Violência**. Rio de Janeiro: 2. ed. Rocco, 2000.
- BERLO, D. K. **O Processo da comunicação – Introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- BERGER, P. LUCKMANN, T. **A Construção Social da realidade**. Tratado de Sociologia do Conhecimento. Petrópolis (RJ): Vozes. 1995.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasil. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- CORRADO, F. M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CORREIA, João Carlos. **Linguagem jornalística, estranheza e referência**. Artigo da internet. Universidade da Beira Interior. Capturado em 14 Mar 2009. Disponível em [www.bocc.ubi.pt/pag/correia-joao-linguagem-jornalistica-estranheza-referencia.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/correia-joao-linguagem-jornalistica-estranheza-referencia.pdf)
- CHAPARRO, M. C. **Jornalismo Brasileiro: no caminho das transformações**. Rio de Janeiro: Banco do Brasil, 1996.
- Diretriz nº. 001/1991. Breviário de Relações Pública da PMPR. Polícia Militar do Estado do Paraná. 18 de Nov. de 1991.
- Diretriz nº. 17/2001. **Diretriz sobre qualidade no atendimento e relações humanas na PMPR**. Polícia Militar do Estado do Paraná. 15 de Nov. de 2001.
- Diretriz 10/2003. **Comunicação Social**. Polícia Militar do Estado do Paraná. 08 Dez de 2003.
- DOTY, D. I. **Divulgação jornalística & relações públicas**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 2 edição, Editora Atlas 2003 São Paulo.
- FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 388, 2003..
- KEMPNER, M. **Como lidar com a imprensa numa crise**. *HSM Management*. São Paulo, n. 1, mar./abr. 1997.
- LOPES, M. **Quem tem medo de ser Notícia**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- MITROFF, Ian I. **Managing crises before they happen**. New York: Amacom, 2000.
- NOGUEIRA, N. **Media training**. São Paulo: Cultura, Associados, 1999.

OLIVEIRA, P. G. **Assuntos civis ou marketing**. Monografia Curso Superior de Polícia, julho – 1994 :, Formação Jornalística. Porto Alegre: Sulina, 1970.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. **Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise**. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. São Paulo, 200 .

PENTEADO, J. R. **Relações públicas nas empresas modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

RAMONET, I. **A tirania da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2001.

RONDELLI, E. M. **Imagens de violência e práticas discursivas** (s.d) In: ALBERTO, Carlos et al. \_\_\_\_\_. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

ROSA, M. **A síndrome de aquiles**. 2. ed. São Paulo. Gente, 2001.

ROSA, M. **A era do escândalo**. 3. ed. São Paulo. Geração, 2003.

Site FILOSO,Leonardo. **Media Training - Tratando a imprensa como uma aliada**. Disponível em <<http://relacionamentorp.blogspot.com/2008/05/media-training-uma-importante.html>>. Acessado em 26.10.2009.

Site Wappy, o Bog da Socialize, **Mídia Sociais. Markenting e Publicidade**. Disponível em: <<http://wappyblog.blogspot.com/2008/05/mdia-conceitos-bsicos.html>>. Acessado em 26.10.2009.

TEIXEIRA C. A. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São. Paulo: Nobel, 1992.



## APÊNDICE

Apêndice A – Questionário público Interno.....	93
Apêndice B – Questionário público externo.....	95
Apêndice C – Dicas básicas para enfrentar uma crise de Imagem.....	97

## Apêndice A – Questionário público Interno

**PREZADO POLICIAL MILITAR:** A finalidade deste questionário é obter opiniões sobre a atuação do porta-voz na preservação da figura do Comandante e da Corporação durante uma crise de imagem decorrente de uma ocorrência polêmica. Sua opinião sobre cada afirmativa, embora anônima, será de grande importância, pois estará interpretando suas observações e experiências na PMPR. Os resultados desta entrevista servirão para o desenvolvimento de uma monografia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) e para subsidiar decisões futuras sobre ações administrativas, conducentes a melhoria da qualidade de vida do policial Militar. Uma vez que o tema foi sugestão da nossa PM/5. Por fim, a decisão de participar da entrevista depende exclusivamente de sua vontade em participar deste trabalho.

Solicito a gentileza que ao término façam o encaminhamento através do e-mail [acpaschoal@uol.com.br](mailto:acpaschoal@uol.com.br) para que eu possa rapidamente receber e trabalhar o conteúdo, já que temos um curto tempo para a conclusão da monografia

Antecipadamente obrigado.

Cap. Paschoal – 4 BPM

Telefone de contato para qualquer dúvida (44) 3261 5100 ou 9103 4099

- 1) O Sr. concorda que uma maior interação com a Mídia produziria uma imagem mais positiva e sólida da Polícia Militar?
- 2) Supondo ser o sexo, o esporte e o crime, assuntos polarizadores de interesse das camadas mais simples da população quanto à venda de jornais, isso poderia fragmentar a realidade da consciência coletiva ?
- 3) No processo de construção de notícias, ao homogeneizar o conteúdo e padronizar o público, a Mídia cria estereótipos e forma mitos. O Sr. concorda com esta afirmativa ?
- 4) Em sua opinião, é possível que parte da mídia, monopolizada por grupos de interesse, poderia explorar o sentimento do medo para desviar a atenção de outros problemas de cunho político, social ou mesmo econômico.
- 5) A sensação de segurança advém do que a opinião pública vem sentindo em relação a Segurança Pública. O senhor concorda que através da imprensa a sensação de segurança pode ser alterada ?
- 6) O senhor concorda que a primeira notícia do jornal, ou seja, a manchete sobre um fato criminoso é assimilada pelo leitor como verdade absoluta ?
- 7) Como o Sr. vê a integração da PM com os Órgãos de Comunicação Social?
- 8) Como o senhor se acha, profissionalmente, para bem relacionar-se e gerenciar uma crise de imagem da Polícia Militar?

9) O senhor acha importante a função do porta voz na corporação? Por quê?

10) No tocante ao gerenciamento de uma crise, decorrente de uma ocorrência polêmica, o Sr. acha que se a Polícia Militar antecipadamente, informasse à Mídia, por meio de um porta-voz qualificado, conhecedor de ferramentas de mídia training e doutrinariamente orientado obteria um grau maior de confiabilidade da opinião pública e melhores resultados?

11) Como o Sr. descreveria o perfil ideal de um porta-voz para a Polícia Militar do Estado de Paraná?

12) Para o senhor este porta-voz deve ser um policial militar preparado ou um profissional contratado para trabalhar junto à corporação?

13) Em sua opinião, a corporação dispensa a atenção necessária sobre a atuação do porta voz.

14) Em sua OPM existe porta voz, em caso positivo, se o mesmo possui experiência no assunto, se foi treinado para a função e há quanto tempo é policial militar?

15) na opinião do senhor, o porta voz com as qualidades citada por vossa senhoria, poderia preservar, no gerenciamento de uma crise de imagem, a figura do comandante e da corporação policial?

## Apêndice B – Questionário público externo

**Boa tarde**, a finalidade deste questionário é obter opiniões sobre a atuação do porta-voz na preservação da figura do Comandante e da Corporação durante uma crise de imagem decorrente de uma ocorrência polêmica. Sua opinião sobre cada afirmativa, será de grande importância, pois estará interpretando suas observações e experiências. Os resultados desta entrevista servirão para o desenvolvimento de uma monografia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (mestrado em segurança pública da UFPR) e para subsidiar decisões futuras sobre ações administrativas, conducentes a melhoria da qualidade de vida do policial Militar. Uma vez que o tema foi sugestão da nossa PM/5. Por fim, a decisão de participar da entrevista depende exclusivamente de sua vontade em participar deste trabalho.

Solicito a gentileza que ao término façam o encaminhamento através do e-mail [acpaschoal@uol.com.br](mailto:acpaschoal@uol.com.br) para que eu possa rapidamente receber e trabalhar o conteúdo, já que temos um curto tempo para a conclusão da monografia

Antecipadamente obrigado.

Cap. Paschoal – 4 BPM

Telefone de contato para qualquer dúvida (44) 3261 5100 ou 9103 4099

- 1) O Sr. concorda que uma maior interação com a Mídia produziria uma imagem mais positiva e sólida da Polícia Militar?
- 2) Supondo ser o sexo, o esporte e o crime, assuntos polarizadores de interesse das camadas mais simples da população quanto à venda de jornais, isso poderia fragmentar a realidade da consciência coletiva ?
- 3) No processo de construção de notícias, ao homogeneizar o conteúdo e padronizar o público, a Mídia cria estereótipos e forma mitos. O Sr. concorda com esta afirmativa ?
- 4) Em sua opinião, é possível que parte da mídia, monopolizada por grupos de interesse, poderia explorar o sentimento do medo para desviar a atenção de outros problemas de cunho político, social ou mesmo econômico.
- 5) A sensação de segurança advém do que a opinião pública vem sentindo em relação a Segurança Pública. O senhor concorda que através da imprensa a sensação de segurança pode ser alterada ?
- 6) O senhor concorda que a primeira notícia do jornal, ou seja, a manchete sobre um fato criminoso é assimilada pelo leitor como verdade absoluta ?
- 7) Como o Sr. vê a integração da PM com os Órgãos de Comunicação Social?
- 8) O senhor acha importante a função do porta voz na corporação? Por quê?

9) No tocante ao gerenciamento de uma crise, decorrente de uma ocorrência polêmica, o Sr. acha que se a Polícia Militar antecipadamente, informasse à Mídia, por meio de um porta-voz qualificado, conhecedor de ferramentas de mídia training e doutrinariamente orientado obteria um grau maior de confiabilidade da opinião pública e melhores resultados?

10) Como o Sr. descreveria o perfil ideal de um porta-voz para a Polícia Militar do Estado de Paraná?

11) Para o senhor este porta-voz deve ser um policial militar preparado ou um profissional contratado para trabalhar junto à corporação?

12) Em sua opinião, a corporação dispensa a atenção necessária sobre a atuação do porta voz.

13) Na opinião do senhor, o porta voz com as qualidades citada por vossa senhoria, poderia preservar, no gerenciamento de uma crise de imagem, a figura do comandante e da corporação policial?

## **Apêndice C – Dicas básicas para enfrentar uma crise de Imagem**

### **1 COMPORTAMENTOS CERTO OU ERRADO EM UMA CRISE DE IMAGEM**

Apresentamos alguns comportamentos que pode ser seguido durante a comunicação de crise. Este material é uma adaptação feita do “Guia de comunicação de crise” da Petrobrás S/A.

#### **DURANTE UMA CRISE, VOCÊ DEVERÁ**

**1) permanecer calmo e confiante:** tanto os jornalistas, quanto a audiência dos veículos de comunicação, querem garantias de que a Corporação estará preparada para enfrentar a crise. Uma postura tranqüila e profissional irá ajudar a reforçar essa mensagem.

**2) estar bem informado:** jamais fale com um jornalista sem antes ter recebido um informe atualizado da comunicação institucional. Assegure-se de que a informação divulgada estará atualizada e correta. Gaste o tempo que for necessário para ter certeza de que estará preparado para responder as perguntas da mídia.

**3) ser aberto e honesto:** sempre apresente os fatos de modo direto e verdadeiro. Se a mídia interpretar algo de maneira diferente, mesmo que a interpretação seja favorável à Corporação, você deverá corrigir no ato. “Honestidade total” significa que fatos conhecidos e confirmados sobre a situação, deverão ser compartilhados com a mídia e com os públicos, preservando porém a informação estratégica. Distorcer a verdade ou omitir fatos constrangedores serão considerados mentiras.

**4) manter o foco:** garanta que a mensagem recebida pela mídia seja a mesma aprovada pelo Comando da Corporação. A melhor maneira de evitar perguntas potencialmente embaraçosas, por parte da imprensa, será dar respostas consistentes e transmitir mensagens simples, baseadas em informações devidamente checadas e duplamente checadas.

**5) ser compreensível:** use uma linguagem que possa ser entendida pela maioria das pessoas. Prefira o português utilizado no cotidiano, evitando jargão técnico e siglas internas da Corporação. Tenha paciência para explicar os fatos básicos da Polícia Militar de forma clara. Também esteja preparado para repetir as explicações até que os repórteres tenham total entendimento do que será informado.

**6) ser direto:** olhe diretamente para os jornalistas ao falar com eles, chamando-os pelo nome quando possível. A cada um, entregue seu cartão de visitas para a correta reprodução de seu nome e função. Por outro lado, peça o cartão de cada jornalista, para que você possa saber com quem já falou. A lista de presença na entrevista coletiva também ajuda a identificar os participantes.

**7) estar disponível:** em uma crise de repercussão regional, ou nacional, deve sempre haver pelo menos um porta-voz, tanto no local da ocorrência quanto na sede da OPM envolvida, para responder às perguntas sobre a situação e prestar informações básicas. Em uma crise de repercussão local, os jornalistas irão contatar imediatamente o responsável pelo Comando da fração de tropa dos milicianos envolvidos, ou Oficial responsável local, ou um integrante do Setor de Comunicação Social. Todos os telefonemas da mídia devem ser respondidos preferencialmente em um prazo de 30 a 60 minutos. Algumas vezes será preciso dizer aos repórteres que sua ligação será retornada mais tarde, quando já houver informações confirmadas sobre o assunto.

**8) respeitar os jornalistas:** os jornalistas estão apenas fazendo o trabalho deles, que, em síntese, é reunir informações suficientes para entregar à sua reportagem dentro de um prazo “apertado”. É considerado um diferencial favorável manter-se sempre informado sobre o horário limite dos diferentes veículos de comunicação e programar-se de acordo com esses prazos. É importante também lembrar que uma demora excessiva por parte da Organização poderá excluir a sua mensagem de uma cobertura, abrindo espaço para informação não oficial. Apoiar o trabalho da mídia é um passo importante para ganhar a sua confiança.

**9) ser cooperativo:** jornalistas devem ser vistos como colaboradores porque, ao divulgarem a mensagem da Corporação para seus públicos, realizam

uma parte importante do trabalho da equipe de comunicação de crise. Uma crise gera momentos de estresse e frustração e, por isso, vale ressaltar a importância dos jornalistas durante todo o processo.

**10) ser conciso:** utilize o tempo que achar necessário para “organizar e ensaiar” o que será dito. Reveja a informação a fim de certificar-se de que sua apresentação não irá tomar mais tempo do que o estritamente necessário. Não utilize recursos visuais como filmes ou apresentações em slide, que tornam a comunicação muito longa, a não ser que seja indispensável. Lembre-se dos prazos dos jornalistas.

**11) ser sensível:** em alguns momentos, os representantes da Corporação devem mostrar compreensão e preocupação em relação aos eventos e episódios da crise, sendo obrigados, às vezes e como estratégia, a pedir desculpas. É preciso acrescentar “essas emoções” à aparência de calma e segurança que deve ser demonstrada durante a crise.

**12) estar preparado:** uma lista de informações sobre a Corporação e cópias de todo o material de apoio reunido antes da crise, devem estar disponíveis quando os jornalistas chegarem.



## 2 DURANTE A CRISE, VOCÊ NÃO DEVERÁ

1) **supor:** é preferível admitir imediatamente não saber a resposta a uma pergunta, e dizer ao jornalista que irá obtê-la o quanto antes.

2) **especular:** o momento certo para falar sobre as causas de uma ocorrência, o tempo necessário para a plena retomada das atividades policiais-militares, e continuidade dos serviços, são depois que a crise estiver debelada e uma apuração completa tiver sido concluída (sindicância, inquérito policial militar ou outro procedimento sumaríssimo).

3) **fazer estimativas:** a menos que existirem informações precisas disponíveis, deve-se dizer aos jornalistas que a resposta será dada assim que for confirmada.

4) **aceitar rumores ou falsidades:** corrija imediatamente qualquer imprecisão que ler ou ouvir na imprensa, ou que esteja circulando na comunidade. Não é aconselhável repetir o rumor, ou o erro, ao efetuar uma correção. No entanto, será de vital importância desfazer o engano antes que este se torne “um fato aceito como verdadeiro”. Uma coletiva de imprensa pode ser convocada com este propósito. A PM também pode optar por chamar os jornalistas para uma conversa informal ou, ainda, emitir um “*press-release*”.

5) **atacar a mídia:** se um jornalista equivocar-se a respeito de um fato, ou se ele errar ao citar qualquer profissional policial-militar em uma reportagem, a atitude apropriada é esclarecer o mal-entendido amigavelmente. Ameaçar o repórter, ou seu editor, não vai resolver o problema, pelo contrário, pode ter o efeito colateral de prejudicar o relacionamento com os jornalistas, ou com o veículo, durante a crise é até mesmo depois de seu término. Erro ainda maior é ameaçar “abrir um processo” contra o veículo ou o jornalista, durante a crise.

6) **conceder privilégios a um jornalista ou veículo:** por vezes, é tentador oferecer uma entrevista exclusiva, ou então um “furo” de reportagem, a um jornalista

mais conhecido. Lembre-se, no entanto, que isso pode afetar suas relações com os outros repórteres, pois uma crise nunca é notícia exclusiva.

**7) apontar culpados:** a mensagem da PM deve concentrar-se nos esforços para debelar a crise e não nos responsáveis pela ocorrência crítica. A apuração das responsabilidades será feita quando a crise tiver terminado, depois de uma investigação cuidadosa.

**8) falar em “off” :** parta do princípio de que somente “informação oficial” pode ser prestada aos públicos de interesse da Corporação. Um jornalista sempre encontrará um meio de utilizar, na próxima matéria que escrever, a informação repassada em “off”. Lembre-se que a orientação da Corporação é expressa: nunca falar em “off”.

**9) ter receio de corrigir a história:** a compreensão dos fatos estará se desenvolvendo ao longo da crise. Por isso, deve-se sempre dar uma explicação completa para os jornalistas no caso de um novo acontecimento tornar imprecisa a mensagem passada até então. É muito melhor corrigir a história enquanto ela ainda estiver em curso do que esconder a verdade e ser descoberto mais tarde pela mídia.

Ao surpreender uma “fonte” (policial militar) caindo em contradição, ou escondendo fatos, o repórter terá em mãos um assunto com potencial para ganhar destaque na cobertura da crise, prejudicando não só a imagem e a reputação do oficial, como também da Corporação.

### 3 OS DEZ MANDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO DE CRISE

Neste momento falaremos dos “dez mandamentos” que devem ser observados durante uma crise.

**1º) siga rigorosamente os Planos de Contingência e de Comunicação de Crise:** a pior atitude que um profissional policial-militar pode adotar no início de uma ocorrência é tentar esconder o problema, o planejamento feito deve ser seguido para que a situação seja resolvida o quanto antes. Este planejamento cerca a fração de tropa envolvida na crise de profissionais PM especializados em administração de crises, prontos para resolver o problema, tanto na parte operacional, quanto na comunicação social. Uma crise pode ser assustadora, mas os planos devem ser vistos como uma rede de segurança.

**2º) divulgue as notícias desfavoráveis imediatamente:** é natural querer guardar as notícias não favoráveis para si mesmo, mas elas ficarão piores com o passar do tempo. Se não forem divulgadas imediatamente, causarão estragos ainda mais graves quando isso ocorrer. A Corporação terá, então, de administrar dois problemas: a crise em si e o fato de informações negativas terem sido ocultadas e, posteriormente, descobertas.

**3º) a agilidade debela as crises:** o tempo pode ser tanto um aliado quanto um inimigo, durante uma crise. A ação rápida, logo no início da ocorrência, minimiza os impactos e evita que a situação assuma grande dimensão junto aos públicos de relacionamento. Quanto mais rápido for possível controlar a situação, menos provável será a adoção de medidas extraordinárias. Por outro lado, se houver lentidão na resposta no início da crise, a mídia poderá vir a ser informada sobre a situação por “outras fontes”, impedindo que a Corporação participe do processo desde o início e, através da exposição dos fatos à mídia, evite que especulações e boatos sejam espalhados. O tempo é valioso em meio a crises e somente pode ser usado a favor da Corporação por meio de trabalho rápido e eficaz.

4º) **em crises não há segunda chance (Não existe uma segunda oportunidade para se causar uma “primeira boa impressão”):** considerando-se que numa crise o tempo é valioso, tudo deve ser feito corretamente desde o início. Pode não haver oportunidade para novas tentativas: desviar-se dos passos traçados no Plano significa retrocesso. O treinamento e a realização de simulados tornam instintivas as providências mais indicadas a serem adotadas no caso real.

5º) **mantenha a calma:** adotar uma postura tranqüila, mesmo sob pressão, ajuda em todos os aspectos da resposta à crise. A interação com os jornalistas e com os outros públicos é positiva se a calma prevalecer. A probabilidade de erro diminui muito, já que o estresse e a ansiedade é o poder de desviar a atenção do trabalho a ser feito. Longos expedientes serão menos cansativos se for possível evitar os excessos emocionais.

6º) **cooperação é fundamental:** crises exigem a cooperação de muitas pessoas. O trabalho vai se tornar mais fácil se todos tiverem em mente que devem tratar os outros do mesmo modo como gostariam de ser tratados. Lembre-se da Regra de Ouro - Trate os outros com educação, respeito e consideração. Portanto, não diga nada que você não queira que os outros o ouçam dizer.

7º) **sem prática não há vitória:** o gerenciamento eficaz de uma crise se parece muito com a prática esportiva. Exige trabalho de equipe, energia, atitude positiva e, acima de tudo, prática contínua. Desenvolver a capacidade de resposta rápida da equipe exige treino, adaptação e exercícios de simulação.

8º) **peça desculpas pelos erros:** a capacidade de “admitir um erro e pedir desculpas” ajuda a manter o espírito de cooperação, mesmo achando que você está certo. É melhor, a longo prazo, aceitar a responsabilidade e seguir em frente, pois as emoções correm soltas durante uma crise e podem prejudicar o trabalho.

9º) **a Comunicação será um processo contínuo:** a sociedade sente necessidade de acompanhar o processo e continuará exigindo novas informações enquanto não se convencer de que a situação foi resolvida. Mantenha-se em contato

com todos os públicos até que o interesse pela crise tenha diminuído dramaticamente e a situação possa ser dada como encerrada. Lembre-se: quando a equipe estiver cansada de tanto repetir a mensagem da Corporação, provavelmente será também o momento em que a maior parte das pessoas comece a prestar atenção na crise ou... o momento de “mudar o discurso”. O processo de comunicação não é encerrado com o fim da crise aguda. A partir daí, inicia-se um “processo interno” de avaliação e comunicação dentro da Corporação.

10º) **avaliação final:** a meta de qualquer resposta a uma crise é fazer com que a Corporação, ou a fração de tropa envolvida, retome as atividades policiais-militares o mais rápido possível e ao mesmo tempo, com redução, ao nível máximo possível, dos riscos de prejuízos e danos à comunidade sob sua tutela, aos policiais militares envolvidos e, por conseguinte, à sua imagem, reputação e credibilidade pública. É preciso avaliar continuamente como as decisões tomadas se inserem nessa estratégia e como ajudarão a Corporação a atingir seus objetivos organizacionais.

#### **4 TEMAS POLÊMICOS – SUGESTÃO DE POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL**

A Polícia Militar produz, no exercício diário, muitas informações e algumas notícias; dessa forma, é imprescindível que, ao falar com a imprensa sobre os fatos geradores das notícias, adote posições institucionais; da mesma forma, diante de temas polêmicos.

O posicionamento institucional sobre os diversos temas deve ser de conhecimento de todos os integrantes da Instituição e, obrigatoriamente, daqueles que trabalham na área de comunicação.

Exemplos de alguns temas polêmicos

##### **➤ Abordagem efetuada pela Polícia Militar com arma em punho**

A Polícia Militar do Estado do Paraná, no desempenho de suas missões constitucionais, efetua inúmeras abordagens e buscas pessoais, atividades próprias do poder de polícia. Esse procedimento (policial com a arma em punho) é adotado para evitar uma possível reação por parte daqueles que estão à margem da lei, o que, fatalmente, levaria a um confronto. Um dos princípios básicos da atuação policial é a preservação da vida.

##### **➤ “Assassinatos” praticados por Policiais Militares**

A Polícia Militar do Estado do Paraná, é uma Instituição legalista e tem, como missão precípua, a manutenção da Ordem Pública. Por vezes, seu profissional, acionado para o restabelecimento da ordem perturbada, necessita fazer uso dos armamentos de que dispõe, o que, infelizmente, pode resultar em mortes tanto de civis como do próprio profissional, a despeito da ação realizada estar de acordo com os ordenamentos legais.

Em ocorrendo fatos praticados por policiais militares, de serviço ou de folga, que firam os mandamentos legais, a Polícia Militar é a primeira interessada em apurá-los, com absoluta isenção e transparência.

### ➤ **Corrupção na Polícia Militar**

A Polícia Militar do Estado do Paraná, quando toma conhecimento de fatos que indiquem a existência de atos de corrupção praticados por um dos seus integrantes, instaura, de imediato, os procedimentos administrativos necessários para identificá-los e, comprovado mediante processo regular, puni-los de forma exemplar.

### ➤ **Crimes praticados por ex-Pm**

A Polícia Militar do Estado do Paraná está, continuamente, depurando e saneando o seu efetivo, justamente para procurar oferecer o melhor serviço possível à sociedade. Não é justo que a Instituição sofra reflexos negativos, advindos de atos praticados por pessoas que não mais pertençam aos seus quadros.

### ➤ **Demora no atendimento de ocorrência**

A Polícia Militar do Estado do Paraná recebe, diariamente, um número aproximado de xx a xx mil ligações. Desse total, em torno de 10% se transformam em ocorrências policiais, efetivamente.

Eventualmente, pode ocorrer a demora no atendimento de uma ocorrência pela indisponibilidade, momentânea, de viaturas, empenhadas em outros atendimentos, muitos deles de caráter social.

Todas as ocorrências registradas pela Polícia Militar, sem exceção, são atendidas.

### ➤ **Desarmamento**

A Polícia Militar do Estado do Paraná é favorável ao desarmamento da sociedade, pois acredita que o cidadão armado não resolve o problema da segurança pública, ao contrário, acaba fornecendo um instrumento a mais para os delinquentes. A missão de desarmar o criminoso e de proteger o cidadão cabe às Instituições legalmente estabelecidas, e para isso a Polícia Militar executa diversas

operações nesse sentido, como podem comprovar os dados estatísticos referentes a apreensões de armas no Estado do Paraná.

➤ **Falta de efetivo**

A Polícia Militar do Estado do Paraná tem procurado suprir a defasagem do seu efetivo, quando existente, com abertura de novos concursos públicos regionalizados e com a execução de movimentação interna, além da realização de operações localizadas por Unidades especializadas (ROTAM, Canil, etc.).

➤ **Falta de viaturas**

A Polícia Militar do Estado do Paraná tem recebido, programada e continuamente, viaturas do Governo do Estado e, de imediato, realizado a distribuição de forma equilibrada, visando a atender os locais onde há maior defasagem.

➤ **Integração entre as Polícias**

A Polícia Militar do Estado do Paraná, de acordo com a Política Estadual de Segurança Pública, tem buscado a integração com a Polícia Civil, fato que pode ser verificado por meio das diversas operações integradas executadas (com o objetivo maior de diminuir os índices de criminalidade) e pelos cursos realizados com a participação conjunta dos integrantes da Polícia Militar e da Polícia Civil, Guarda Municipal, Polícia federal e outros órgãos da segurança Pública.

➤ **Operações em Bairro da cidade**

A Polícia Militar do Estado do Paraná tem programado e executado várias operações em Bairro da cidade, com o intuito de combater a criminalidade. Evidentemente, não são operações aleatórias. São planejadas com base em levantamentos criminais que indicam a necessidade da sua realização. Esses levantamentos não indicam, necessariamente, apenas bairros da cidade, mas qualquer local onde os índices criminais se mostram elevados.



### ➤ **Facções Criminosas**

A Polícia Militar do Estado do Paraná não reconhece essas auto-intituladas facções criminosas. O reconhecimento de uma facção criminosa por parte de qualquer Instituição legalmente existente acaba por sedimentá-la, dando-lhe notoriedade e difundindo temor na sociedade. A Polícia Militar, sendo uma Instituição legalista, dispensa o mesmo tratamento a qualquer infrator da lei, dimensionando seu proceder de acordo com os parâmetros legais, sem a preocupação de ser um ente isolado ou uma pseudo-organização.

### ➤ **Pena de morte**

A Polícia Militar do Estado do Paraná é legalista e seu objetivo primeiro é, justamente, a preservação da vida e da integridade física do cidadão. A pena de morte, além de tudo, é um instituto vedado por imperativo da própria Constituição da República.

### ➤ **Polícia Comunitária**

A Polícia Militar do Estado do Paraná prioriza a implantação da Polícia Comunitária, uma filosofia e uma estratégia organizacional que proporcionam uma nova parceria entre a população e a polícia, baseando-se na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver os problemas referentes à segurança pública e à melhoria da qualidade geral de vida.

A Polícia Comunitária tem seu foco na prevenção à violência e à criminalidade e é operacionalizada por meio de parceria preventiva, fundamentada na corresponsabilidade, na cooperação e na ação conjunta entre polícia e comunidade.

### ➤ **Privilégios aos órgãos de imprensa**

A Polícia Militar do Estado do Paraná tem como Política de Comunicação não privilegiar quaisquer órgãos de imprensa, de modo que, quando possui algum fato

de notória relevância, faz sua difusão, indistintamente, a todos os órgãos que veiculam notícias, sejam eles de natureza escrita, falada ou televisada.

➤ **Tolerância zero**

A Polícia Militar do Estado do Paraná, por ser uma Instituição legalista, combate à criminalidade, calcando suas ações nas leis vigentes no país, não fazendo distinção entre “maiores” ou “menores” crimes, ou seja, combate todos os ilícitos com a mesma determinação.

➤ **Toque de Recolher**

A Polícia Militar do Estado do Paraná, não reconhece o toque de recolher e se algum cidadão tiver conhecimento que tal fato esteja acontecendo em qualquer lugar do Estado, ou seja, tomar ciência de que pessoas ou grupos de pessoas estejam lesando o direito de ir e vir ou permanecer de qualquer cidadão, poderá, de imediato, comunicar o fato por intermédio dos telefones 190.

➤ **Violência policial**

A Polícia Militar do Estado do Paraná, por ser uma Instituição legalista, quando toma conhecimento de qualquer fato em que seus integrantes tenham se envolvido em ocorrência com resultado violento, de imediato, instaura os procedimentos administrativos competentes para a devida apuração e, se restar provado alguma irregularidade, aplica a punição correspondente à falta cometida.

## 5 MODELO DE NOTA DE IMPRENSA

Apresenta-se a seguir alguns modelos de nota de imprensa.

Encerramento do curso de especialização.

A polícia militar, por intermédio do Batalhão de Patrulha Escola, realizará no próximo dia xx de setembro de xxxx, às 15h00, no auditório da Diretoria de Ensino e Instrução, localizado na avenida xxxx, nº – sala xxx – Curitiba – Paraná, a cerimônia de formatura do **curso de especialização – XX**, que habilitará policiais militares para o desenvolvimento da atividade junto às escolas da rede pública e particular de ensino.

A proposta deste programa é desenvolver parcerias entre a polícia militar, escolas e comunidades, com o objetivo de tornar o ambiente escolar mais seguro, longe de crimes, das drogas e da violência.

Sua forma de atuação se baseia em treinamentos desenvolvidos pelos policiais militares orientadores junto a grupos de estudantes, formados por dois ou três representantes de cada sala de aula, visando à “**prevenção da violência juvenil**”, envolvendo toda a escola por meio de ações baseadas na criatividade e talento desses jovens.

Outras informações poderão ser obtidas no Batalhão da Patrulha Escolar – telefones xxxxx ou e-mail:xxxx.

Curitiba, xx de setembro de xxxx

## SITUAÇÃO DE MOMENTO

A polícia militar do Estado do Paraná esclarece que, no dia xx de fevereiro, houve rebeliões simultâneas em xx unidades penitenciárias do Estado;

sendo: xx penitenciárias, xx unidades policiais e uma cadeia pública neste momento, às xxh00min, apenas nas unidades, os presos continuam rebelados.

Nas demais, a situação já está controlada. Na casa de detenção e na penitenciária do Estado, os visitantes e os funcionários estão sendo liberados, gradativamente, aguardando-se o breve restabelecimento da normalidade.

O saldo, até o momento, apresenta 12 presos mortos (três, na casa de detenção; um, na penitenciária do Estado; dois, no CDP-Maringá; cinco, na penitenciária de Londrina e um, na penitenciária de Cascavel).

Foram registrados, até o momento, ferimentos por disparos de arma de fogo em quatro policiais militares. Não foi registrada nenhuma fuga, nem aceita qualquer reivindicação de transferência ou de remoção de presos. Foram apreendidas três pistolas, na Penitenciária do Estado.

Curitiba, xx de fevereiro de xxxx.

### **Resposta a uma matéria explosiva**

Com relação à nota veiculada na edição de xx de novembro de xxxx, na coluna do jornalista xxxxx, intitulada “bomba”, Temos a esclarecer que as operações realizadas, no sentido de coibir as irregularidades decorrentes da prática ostensiva da “droga, crime, pedófila prostituição”, tiveram como objetivo principal atender aos insistentes apelos da comunidade local, nada tendo a ver com preferências, comodidade, ou até mesmo, como aventado, covardia; mesmo porque, no rastro da mencionada atividade, infiltra-se, o tráfico de drogas e outros atos, de toda ordem, que atentam contra a moral, a ética e o ordenamento jurídico da nação.

Ainda em resposta à nota, caso o autor desconheça, no jardim xxx existem duas viaturas policiais comunitárias que desenvolvendo um trabalho diuturno, em plena sintonia com a comunidade local, que se somam aos demais esforços na área de segurança dirigidos àquela região que, se não alcançam números tão favoráveis quanto se deseja, ao menos, deixa claro que é, no mínimo injurioso, imputar à polícia militar a pecha de covarde, omissa, ou coisa que o valha.

Não, sabemos as razões pelas quais tal bandeira foi levantada, mas nunca é demais lembrar que, apenas no ano de xxx, xx policiais militares foram mortos em serviço, em cenários bem distintos do descrito pelo autor.

Curitiba, xx de novembro de xxxx.

### **PROVIDÊNCIAS IMEDIATAS**

A polícia militar do Estado do Paraná informa que na data de xx de fevereiro, aproximadamente à xxh00, chegou ao conhecimento do Comandante do 4º BPM, uma denúncia de possível participação de policiais militares da região de Alvorada em ocorrência de agressão e abuso de poder efetivado contra dois menores de idade.

De imediato, o coordenador operacional daquele batalhão determinou o comparecimento, na unidade, de todo o efetivo de serviço naquela oportunidade, visando à realização do necessário reconhecimento por parte dos denunciantes, que se faziam acompanhar por seu representante legal.

Dois policiais militares foram reconhecidos, sem sombra de dúvida, como autores dos fatos; sendo, imediatamente, recolhidos para início das apurações.

Os menores foram encaminhados para o instituto médico legal para a realização de exame de corpo delito.

Foi instaurado o inquérito policial nº 000 , 4 BPM, para que haja a devida investigação e, conseqüente, imputação de responsabilidades, na dimensão individualizada de responsabilidades.

Maringá, xx de fevereiro de xxxx.

### **POSICIONAMENTO PRECIPITADO**

A Polícia Militar do Estado do Paraná manifesta a sua indignação diante da matéria “especialistas criticam ação da PM que resultou em três mortes”

(Diário do norte do Paraná, xx fev), que transcendeu o limite da informação jornalística e se desviou para o campo perigoso e imprudente da precipitação.

O mais grave, entretanto, é o fato de, ao buscar sua fundamentação na manifestação de alguns “especialistas em segurança pública”, acabar por conduzir esses profissionais ao equívoco da projeção de um juízo de valor sem o devido conhecimento dos indícios, evidências e provas; que, pela prematuridade do início da fase de investigação, são, no mínimo, insuficientes para gabaritar o posicionamento técnico de uma análise.

Há de se salientar, também, que a formação teórica, fundamental para qualquer tipo de profissão, não pode prescindir do conhecimento prático e a vivência do cotidiano de uma atividade. Analisar uma ocorrência policial sob a égide de um manual, ou de teorias, é a demonstração inequívoca do distanciamento desses especialistas da realidade “nua e crua” do policiamento ostensivo-preventivo e, eventualmente, repressivo, que tem exatamente, no emblema “cada caso é um caso”, a sua real caracterização.

Maringá, xx fev. xxxxx.